

CURSO: Sistema de comercialización y diseño Mercantil

FECHA DEL 11 AL 15 de Noviembre DE 199 6.

COORDINADOR: Ing. Lourdes Arellano Bolio.

DIA	HORA	TEMA	EXPOSITOR	OBJETIVO DEL TEMA
11	17:00 a 21:00	Liderazgo	Ing. Carlos Sánchez M.	Involucrarlos en la necesidad del liderazgo para la comercialización.
12	17:00 a 21:00	Benchmarking	Ing. Lourdes Arellano B.	Conocer las técnicas de comparación con la competencia para el uso de la comercialización.
13	17:00 a 21:00	Creatividad	Dr. Sergio Fuentes Maya	Conocer la creatividad como una característica para las ventas.
14	17:00 a 21:00	Teoría del consumo	Ing. Mario Siller García	Conocer y ampliar por medio de un caso práctico la competitividad, formulación y diseño de planes de mercado de cualquier tipo de bienes y servicios.
15	17:00 a 20:00	Comercialización	Ing. Gustavo Fadanelli L.	Conocer el grado de aceptación del producto y su demanda potencial así como dar los elementos básicos y determinar estrategias de venta.
15	20:00 a 21:00	Clausura	Ing. Lourdes Arellano B.	

20

THE ...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

1. ¿Le agradó su estancia en la División de Educación Continua?

SI

NO

Si indica que "NO" diga porqué:

2. Medio a través del cual se enteró del curso:

Periódico <i>Excelsior</i>	
Periódico <i>La Jornada</i>	
Folleto anual	
Folleto del curso	
Gaceta UNAM	
Revistas técnicas	
Otro medio (Indique cuál)	

3. ¿Qué cambios sugeriría al curso para mejorarlo?

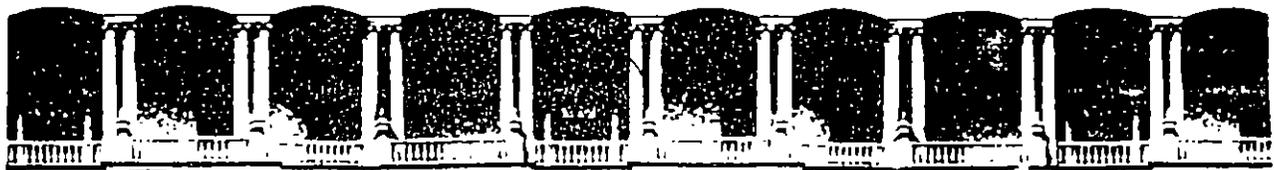
4. ¿Recomendaría el curso a otra(s) persona(s) ?

SI

NO

5. ¿Qué cursos sugiere que imparta la División de Educación Continua?

6. Otras sugerencias:



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DIPLOMADO EN INGENIERIA DE PRODUCCION

MODULO VI

SISTEMAS DE COMERCIALIZACION Y DISEÑO MERCANTIL

LIDERAZGO

ING. LOURDES ARELLANO BOLIO

1996

19

19
19
19
19
19

19
19
19
19

19
19
19
19
19

19
19

TALLER

“EL DESAFIO DEL LIDERAZGO”

Este taller se efectuó el 13 y 14 de Septiembre de 1996 para alumnos y profesores de la F.I. de la UNAM, con duración de 24 hrs., teniendo como instructor al Ing. Carlos A. Morán Moguel, Presidente de ILICA, Instituto de Liderazgo y Calidad, A.C.

Se realizó con la colaboración de: SEFI (Sociedad de Ex-alumnos de la Facultad de Ingeniería) y como facilitadores, personal del Patronato Universitario de la UNAM, con materiales de Kouzes Posner International Inc., publicado por The Tom Peters Group, traducido y publicado en México por ILICA, A.C.

Para este artículo el material fue compilado y adaptado por el Ing. Carlos Sánchez Mejía V., de las notas y comentarios presentados en el taller y del libro “The Leadership Challenger” de Tom Peters.

“EL DESAFIO DEL LIDERAZGO”

Ser líder implica ser pionero, buscar producir un cambio, el progreso y desarrollo, aventurarse a lo desconocido, ser creativo, estar dispuesto a correr riesgos, no ver problemas sino oportunidades y saber aprender de los errores.

La práctica del liderazgo implica el ser consciente y tomar acciones y formas de conducta en:

- El desafío de los procesos.
- La inspiración de una visión.
- Habilitar a los demás para que actúen.
- Modelar el camino.
- Dar aliento al corazón.

Los líderes deben estar preparados física, mental y emocionalmente para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.

Desafiar los procesos.

Para desafiar los procesos es necesario:

- Buscar retos y oportunidades de cambio.
- Ser creativo, eliminar el temor y experimentar.

Las formas de conducta pertinentes para desafiar los procesos son:

* Mantenerse informado en cuanto a los acontecimientos que afectan a nuestra organización.

* Cuestionarse sobre la manera en que se hacen las cosas en la organización donde trabajo, estudio, vivo, etc.

* Buscar con creatividad, innovación e inventiva, mejorar lo que hacemos.

* Tener una actitud de aprendizaje, cuando las cosas no salen como se esperaba.

* No temer al fracaso y experimentar, arriesgándose en estructuras y métodos nuevos para hacer el trabajo.

Acciones encaminadas a desafiar los procesos.

- * Considerar que cada trabajo es una aventura.
- * Cuestionar el sistema y hacer acciones desafiantes (derrotar al sistema).
- * Encontrar algo que este roto y repararlo.
- * Salirse de las rutinas diarias.
- * Crear climas que fomenten la creatividad y la autoestima.
- * Planear y realizar experimentos innovadores primero a pequeña escala.
- * Fomentar la tenacidad y la persistencia con inteligencia.
- * Impulsar a quienes toman riesgos.

Inspirar una visión compartida.

Los líderes ven más allá del horizonte del tiempo, imaginan que tipo de futuro les gustaría crear.

Mediante el entusiasmo y la comunicación efectiva, los líderes enrolan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia. Les señalan a los demás como se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo común.

Para inspirar una visión compartida es necesario:

- * Visualizar el futuro con optimismo, actitud mental positiva y entusiasmo.

- * Integrar a otras personas a un propósito común.

Las formas de conducta relativas a inspirar una visión compartida son:

- * Describir a los demás el futuro que me gustaría que diseñáramos e hiciéramos juntos.

- * Inducir a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios.

- * Comunicar con claridad una perspectiva positiva, creativa y entusiasta para el futuro de nuestra organización.

- * Señalar a los demás como pueden materializar sus propios intereses a largo plazo, si todos participan de una visión en común.

- * Contagiar a los demás mi actitud mental positiva, optimista y entusiasta en cuanto a las posibilidades futuras.

Acciones encaminadas a inspirar una visión compartida.

- * Aprender del pasado.

- * Someter a prueba las suposiciones.

- * Conocer a mis colaboradores.

- * Apelar a un propósito en común.

- * Comunicarse de un modo expresivo y entusiasta.
- * Ser consistente en lo que se piensa, se dice y se hace.

Habilitar a los demás para que actúen.

Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben de vivir con los resultados de éste.

Señalan rutas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua.

Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes, creativos e influyentes, que no tengan miedo y eliminan el temor.

Para habilitar a los demás es necesario:

- * Dar un refuerzo positivo.
- * Promover la colaboración.
- * Dar información.
- * Eliminar el temor.

Las formas de conducta dirigidas a habilitar a los demás para que actúen son:

- * Involucrar a los demás en la planeación de las acciones que emprendamos.

- * Tratar a los demás con consideración, respeto y educación.

- * Conceder a los demás la libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones.

- * Fomentar las relaciones de cooperación con los colaboradores.

- * Generar una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que dirija.

- * Lograr que los demás sientan suyos los proyectos en que trabajan.

Acciones encaminadas para habilitar a los demás para que actúen:

- * Pensar en términos de nosotros y no del yo.

- * Fomentar interacciones entre nuestros colaboradores.

- * Saber delegar autoridad y responsabilidad.

- * Involucrar a los demás en la planeación y resolución de problemas.

- * Mantener a la gente informada.

- * Ayuda a eliminar el temor de los colaboradores, en la realización de trabajos importantes y asignaciones delicadas.

- * Ofrecer libertad de acción y autonomía, ser accesible y flexible, eliminara la rigidez mental.

Modelar el camino.

Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a los negocios y formas de vida.

Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo como esperan que los demás se comporten.

Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.

Para esto es necesario:

- * Poner el ejemplo.
- * Planear las metas, distribuir funciones, generar compromisos.

Formas de conducta para modelar el camino.

- * Tener muy clara la propia filosofía acerca del liderazgo.
- * Asegurarse de que los proyectos que dirigen sean reducidos a fracciones manejables.
- * Cerciorarse de que los trabajos se apeguen a los valores acordados en el equipo.
- * Comunicar a los demás los cambios y afectaciones en la organización.

* Ser constante en la práctica de los valores con los que nos comprometimos.

* Asegurarse de que el equipo de trabajo plantee metas claras, haga planes y fije objetivos intermedios para justificar cada proyecto

Acciones encaminadas a modelar el camino:

* Hacer siempre lo que digas que vas a hacer.

* Trabajar con ejemplo.

* Establecer las "reglas de l juego".

* Clarificar valores y creencias del equipo.

* Ser expresivo y no tener a hacer el ridículo, o al que dirán. Estar en lo importante y no en lo urgente.

* Determinar las prioridades de mayor trascendencia.

* Mantener en el equipo un espíritu orientado para alcanzar los logros.

* Generar compromisos en el equipo, tener visión y acción.

Dar aliento al corazón.

Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista, sobre todo si la cuesta es difícil y empinada.

Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón. Los líderes prestan corazón a los demás al:

- * Reconocer las aportaciones individuales y
- * Celebrar los logros del equipo.

Formas de conducta encaminadas a dar aliento al corazón:

- * Celebrar los logros.
- * Dar reconocimiento a lo logrado.
- * Fomentar expectativas más elevadas.
- * Amar lo que se está haciendo.
- * Dedicar tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio en el proyecto.
- * Cerciorarse de que la aportación de cada persona sea reconocida como parte del éxito de nuestros proyectos.
- * Felicitar y reconocer a quienes realizan un buen trabajo.
- * Prodigar a los miembros del equipo aprecio y apoyo por sus aportaciones.
- * Encontrar maneras de celebrar los logros.

Acciones encaminadas a dar aliento al corazón:

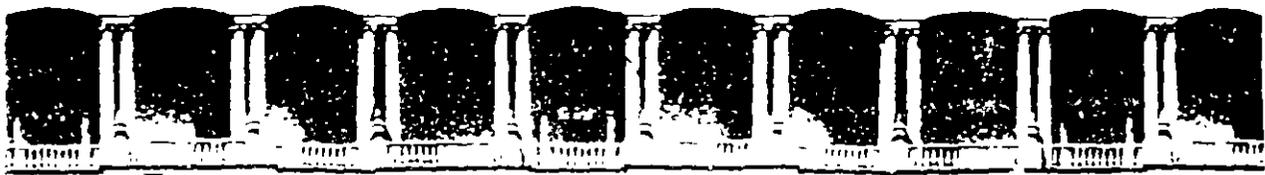
- * Fomentar expectativas elevadas.
- * Usar creativamente las recompensas y estímulos.
- * Saber decir "gracias", aprender a sonreír y tener sentido del humor.
- * Dar retroalimentación basada en los resultados.
- * Crear redes de apoyo y capacitación entre los integrantes del equipo.

La práctica del liderazgo implica tener un gran espíritu de servicio y recordar que: "El que no vive para servir, no sirve para vivir" y desarrollar todas nuestras acciones con un fuerte sentido amoroso de la vida.

Bibliografía

Tom Peters

The Leadership Challenger



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

DIPLOMADO EN INGENIERIA DE PRODUCCION

MODULO VI

SISTEMAS DE COMERCIALIZACION Y DISEÑO MERCANTIL

BENCHMARKING

ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA

1996



SISTEMA DE INFORMACIÓN REFERENCIAL:

BENCHMARKING

*"Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo,
no debes temer los resultados
de cien batallas"*

Sun Tze 500 D. C.

La Globalización y el incremento de la competitividad han originado que las compañías "vuelvan a pensar" el camino para hacer negocios. Las compañías de clase mundial que realizan saltos cuánticos en calidad y productividad buscando lo "Mejor de lo Mejor", han implantado éstas prácticas de modo que funcionen para ellas. Este proceso es conocido como **benchmarking**.

¿ Qué es el Benchmarking ?

"La búsqueda de las mejores prácticas que conducen o guían hacia un desempeño superior".

Robert C. Camp

Michael J. Spendolini, reconocido experto en administración, calidad y benchmarking, lo define como: *"un proceso continuo y sistemático para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"*.

El Benchmarking es un proceso para investigar las razones que explican el éxito de los mejores en una rama con la finalidad de tratar de cerrar estas brechas. Este enfoque ha tenido un desarrollo acelerado pues, mientras que en 1986 solamente una docena de las 500 empresas de Fortune lo utilizaban, en la actualidad la mitad de ellos lo usan.¹

¿ Por qué practicar el Benchmarking ?

"A través del benchmarking y la implantación de las mejores prácticas, los líderes empresariales alrededor del mundo han elevado su nivel competitivo:

- ◆ Reduciendo el tiempo de desarrollo de productos de 40 días a menos de una semana.
- ◆ Mejorando la permanencia del cliente en un factor de 5.
- ◆ Reduciendo los costos de procesamiento a alrededor del 72%."

El benchmarking sirve para:

- ◆ Establecer metas y objetivos "directos" para el proceso basándose en los niveles de desempeño alcanzados por otros y en sus tendencias, adaptando las mejores prácticas externas en nuestras operaciones internas.
- ◆ Motivar y estimular la innovación y la creatividad mediante la identificación de las mejores formas para desempeñar el proceso:
 - Internamente: lo mejor en la compañía.
 - Externamente (competencia): las mejores en la industria.
 - Para un proceso: lo mejor en su clase.
- ◆ Cuestionar los paradigmas, demostrando a otros que existen métodos alternativos que puedan producir resultados capacidad organizacional y compararla con otras organizaciones.
- ◆ Acelerar el aprendizaje organizacional, incorporando al cliente en los procesos y catalizando la Mejora Continua de estrategias, prácticas, procesos, servicios o productos mediante la comparación con el mejor de su clase.
- ◆ Reducir la subjetividad en el establecimiento de metas.
- ◆ Ampliar los marcos de referencia, perspectivas y contactos de los miembros de la organización.

El Benchmarking no es...

- ◆ Duplicar un proceso. Realizar espionaje industrial. Un proceso de "haber que cacho".
- ◆ Ir de viaje a practicar turismo industrial.
- ◆ Leer en *Business Week* una historia general sobre una compañía.
- ◆ Hablar con algún pariente o amigo que trabajó ahí hace algunos años.
- ◆ Algo donde "yo pueda ganar y tu perder a mis costillas"
- ◆ Una moda. Una herramienta aislada.

La visión correcta del benchmarking

Benchmarking no es:

Los costos de mi competidor están 15% por abajo de los míos.

Debo reducir mis costos 15% o más.

Benchmarking es:

El "Mejor en su clase" tiene costos 15% por abajo de los míos.

Las razones por la que sus costos son menores son...

- ◆ Las prácticas que el utiliza son...
 - ◆ Una meta apropiada para mi desempeño es...
 - ◆ ... los pasos para lograr ese desempeño son...
 - ◆ ... y adoptaré un nuevo ritmo de mejora a través de...
-

Modalidades del Benchmarking

Existen dos tipos básicos de Benchmarking:

- ◆ **De resultados:** determina que niveles y/o tendencias de desempeño existen actualmente en otras organizaciones.
- ◆ **Operativo:** identifica los diferentes enfoques y alternativas para el desempeño de los procesos.

Dejar de pensar “cuadrado”

Modalidades de Benchmarking

Modalidad	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	Actividades similares en otras localidades, departamentos, unidades de operación, países, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prácticas de manufactura en E.U. vs Prácticas Japonesas como Fuji o Xerox. ◆ Estrategias de mercado por división. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Información que usualmente se obtiene con facilidad. ◆ Buenos resultados para compañías diversificadas "excelentes". 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enfoque limitado. ◆ Prejuicios internos.
Externo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Canon ◆ Rocol ◆ Kodak ◆ Sharp 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Información importante para resultados de negocios. ◆ Tecnologías / prácticas comparables. ◆ Recolección de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dificultad para la recolección de información. ◆ Problemas de ética. ◆ Actitudes antagónicas.
Funcional (genérico)	Organizaciones reconocidas como poseedoras de productos / servicios / procesos de vanguardia.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enorme potencial para descubrir prácticas innovadoras. ◆ Tecnologías / prácticas listas para transferirse. ◆ Desarrollo de redes profesionales. ◆ Acceso a bases de datos importantes. ◆ Incremento de resultados. 		

Identificando a los candidatos para el Benchmarking

Se puede obtener la información para el benchmarking de dos fuentes:

- ◆ **Fuentes internas:** organizaciones o funciones dentro de la compañía en donde se desempeña el proceso.
- ◆ **Fuentes externas:** competidores u otras organizaciones nacionales y/o extranjeras que estén desempeñando procesos similares.

La identificación de los candidatos específicos no es una ciencia exacta, así como la lista maestra de "los mejores" candidatos no existe aún.

Debido a que puede haber más oportunidades de benchmarking que las que se puedan realizar en un tiempo razonable, el siguiente criterio puede ayudar a jerarquizar a los candidatos identificados para el benchmarking.

- ◆ **Desempeño:** ¿ Qué nivel de desempeño está logrando la organización y/o área interna para este proceso ?
- ◆ **Transferibilidad:** ¿ Es posible que las mejores prácticas que se han observado sean aplicables a su área ?
- ◆ **Accesibilidad:** ¿ Estará dispuesta la organización y/o área interna a darle la información que usted requiere ?

Identificando al mejor de su clase:

El área funcional es el factor crítico del éxito:

- ◆ Envío (LL. Bean)
- ◆ Facturas (American Express)
- ◆ Investigación y desarrollo (3M)
- ◆ Programación por computadora (Microsoft)
- ◆ Entregas (Federal Express, UPS, Domino's)
- ◆ Fabricación (Hewlett Packard, Corning)
- ◆ Entrenamiento (Ford, General Electric, Polaroid)
- ◆ Robótica (General Electric)
- ◆ Calidad en el proceso (Florida Power, Xerox)
- ◆ Relaciones Laborales (Alfa)
- ◆ Liderazgo (Herman Miller)
- ◆ Calidad Gubernamental (Wisconsin)

Selección de las fuentes de selección externa

Se puede acudir a una amplia variedad de fuentes para obtener información sobre los posibles candidatos para el benchmarking:

- ◆ Asociaciones profesionales u otros grupos industriales.
- ◆ Bases de datos de Benchmark.
- ◆ Bibliotecas públicas nacionales y/o extranjeras.
- ◆ Cámaras de comercio nacionales y/o extranjera.
- ◆ Clientes o proveedores.
- ◆ Periódicos.
- ◆ Reportes anuales, nuevos productos, literatura de publicidad y ventas, publicadas por otras compañías.
- ◆ Reportes de analistas de la industria y consultores en la industria.
- ◆ Seminarios.
- ◆ Servicios de información de negocios.

Sin embargo, la información disponible al público no está lo suficientemente detallada para entender completamente las mediciones, los niveles de desempeño o las mejores prácticas operacionales, como resultado, se busca entrevistar a los gerentes o a los participantes que se encuentran trabajando en el proceso que se estudiará.

Métodos de recolección de datos

Método	Ventaja	Desventaja
Entrevistas Telefónicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fácil de planear y conducir. ◆ Permite contactar a un gran número de fuentes. ◆ Puede ser llevada a cabo prácticamente cualquier hora. ◆ Relativamente barato. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ "Llamadas impersonales" pueden ser desperdicio de tiempo. ◆ Difícil conseguir llamadas de vuelta. ◆ Pueden existir interrupciones. ◆ A la gente no le gustan las llamadas prolongadas por teléfono.
Entrevistas personales	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Establece una relación profesional y personal. ◆ Provee tiempo de mayor calidad. ◆ Provee mejor información. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Es caro (costos de desplazamiento) ◆ Puede consumir mucho tiempo ◆ Pueden existir dificultades al programar citas

Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite recolectar información de una gran cantidad de gente ◆ Fácil de llevar a cabo ◆ Relativamente barata ◆ Fácil transferencia de información para análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Baja respuesta ◆ Impersonal ◆ No hay posibilidad de ahondar en preguntas ◆ Validez cuestionable de alguna información ◆ Debe ser relativamente breve ◆ Mínima posibilidad de respuesta detallada
Publicaciones y medios	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fácil de recolectar y/o acceder ◆ Variedad de recursos ◆ Asistencia disponible de fuente de datos ◆ Recolección sin costo ◆ Acceso público a la información ◆ Existe gran cantidad de información producida para varios tipos de industria 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Exceso de información en algunas industrias ◆ Necesidad de validar fuentes / estadísticas ◆ Muchas referencias oscuras ◆ Necesidad de traducir material extranjero
Archivo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fácil de recolectar (interna) ◆ Recolección sin costo 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pérdida de información ◆ Información mal organizada ◆ Puede llegar a ser pérdida de tiempo ◆ A menudo limitada para análisis interno

¿ Para cuáles funciones hacer benchmarking ?

Servicios / Productos / Procesos	Competidores u organizaciones más eficientes.
Desempeño Organizacional	Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad.
Estrategia	Proceso de planeación a corto y largo plazo.
Fijar metas	Metas de desempeño en relación a prácticas de vanguardia.
Funciones de apoyo	Asociados no directamente con el proceso de producción o apoyo, por ejemplo: recursos financieros y humanos.
Nuevas Ideas	Aprendizaje funcional: pensando fuera de lo establecido.
Planeación Estratégica	Planes a corto y largo plazo.
Procesos de Trabajo	Procesos involucrados en la elaboración de productos o servicio.
Productos y Servicios	Características de productos y servicios: bienes terminados.
Pronóstico	Tendencias en áreas de negocios importantes.

¿ Qué le agrega el benchmarking al proceso de calidad ?

Calidad pide hacer lo mejor y “brincar lo más alto”, pero falta determinar que es lo que se va a brincar.

Benchmarking llena ese vacío.

- ◆ Indica que tan alto.
- ◆ Indica la manera de hacerlo.
- ◆ Rompe las creencias sobre que tan alto se es capaz de brincar.
- ◆ Permite mejorar la satisfacción del cliente.
- ◆ Permite impactar el desempeño competitivo:
 - Éxito en el mercado
 - Desempeño operacional
 - Desempeño financiero
 - Necesidades estratégicas / tendencias de la industria

Guía de entrevista para realizar el benchmarking

Las preguntas que aparecen a continuación pueden ser usadas para el benchmarking interno o externo. Asimismo, las entrevistas para la recopilación de información pueden ser vía telefónica o en persona; aunque generalmente las entrevistas personales proporcionan una información más detallada.

Introducción. Como parte del esfuerzo para mejorar el desempeño del proceso _____, estamos haciendo benchmarking en otras organizaciones las cuales se particularmente por el buen desempeño de este proceso. Nuestro equipo se siente halagado por haber accedido a recibirnos y espera poder conversar ampliamente

sobre su proceso así como el compartir nuestros conocimientos con ustedes. ¿Desean hacer algunas preguntas antes de comenzar?

Preguntas clave.

1. Me gustaría empezar por comentar el flujo básico de actividades dentro de su proceso. ¿Quién desempeña cada una de estas actividades? (Si desea puede comparar su propio mapa de proceso para comparación).
2. ¿Cómo miden el desempeño de este proceso? ¿Tienen parámetros de medición específicos? ¿Por qué eligieron estos parámetros de medición? ¿Desde cuando han estado midiendo el desempeño? ¿Qué clase de sistema de monitoreo y/o medición reportan estos resultados? ¿Quién revisa estos deportes?
3. ¿Qué niveles de desempeño han obtenido mediante este proceso? ¿Cómo han cambiado conforme al tiempo?
4. ¿Qué entrenamiento y experiencia y/o habilidades tienen las personas que está desempeñando este proceso? ¿Les proporciona algún tipo de capacitación o entrenamiento específico para hacerlos más efectivos en este proceso?
5. ¿Existen algunos sistemas específicos -sistemas de información, de recompensa, etc,- que se utilicen en este proceso para ayudarlo a funcionar más fluidamente? ¿Cómo fueron desarrollados e implantados estos sistemas?
6. ¿Qué consideran como los factores críticos para el éxito de este proceso -el aspecto o aspectos sobre esta organización o de qué forma desempeñan este proceso que lo hace desempeñarse tan bien?

7. En los últimos dos años, ¿cómo han mejorado este proceso? ¿Por qué se enfocaron en esta área?
8. En los próximos años, ¿en dónde localizan (1) los grandes retos, o (2) el mayor potencial para mejorar este proceso? ¿Tienen planeados o en marcha algunos esfuerzos para superar estos retos?
9. Si tuvieran que empezar de nuevo en cuanto a los esfuerzos para mejorar este proceso, ¿qué harían de forma diferente?
10. Si tuvieran restricciones, ¿qué es lo que harían para cambiar su proceso?

Filosofía del Benchmarking

1. Conocer la operación, tanto las fortalezas como las debilidades.
2. Determinar quienes son los líderes en la actividad que se desea investigar.
3. Incorporar lo mejor de los líderes (aprender de ellos).
4. Ganar superioridad: instalando las mejores prácticas, capitalizando los beneficios y evitando lo negativo.

Modelo de Benchmarking del APQC American Productivity & Quality Center

Planear	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrar el equipo que hará el estudio y los usuarios del mismo ◆ Establecer el alcance y seleccionar un proceso ◆ Determinar procesos potenciales para referenciación (ver las 10 preguntas Xerox) ◆ Definir tópicos para recabar información
Recabar	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Definir indicaciones de desempeño y método de recolección

- ◆ Identificar socios (compañías) potenciales
 - ◆ Desarrollar métodos preliminares de búsqueda de información
 - ◆ Iniciar recolección de información
 - ◆ Refinar las técnicas de búsqueda
 - ◆ Solicitar la participación de socio (compañías contrapartes)
 - ◆ Recabar información
-

- | | |
|----------|--|
| Analizar | <ul style="list-style-type: none">◆ Consolidar información◆ Normalizar el desempeño◆ Comparar el desempeño actual contra los datos◆ Identificar brechas y las causas de raíz◆ Identificar las características de las mejores prácticas◆ Identificar los facilitadores del proceso |
|----------|--|
-

- | | |
|---------|---|
| Adaptar | <ul style="list-style-type: none">◆ Estimular la adaptabilidad de los facilitadores◆ Comunicar los hallazgos a los grupos involucrados◆ Fijar metas para cerrar las brechas◆ Desarrollar una estrategia de implantación◆ Implantar el plan◆ Dar seguimiento y reportar progresos◆ Recalibrar las referencias◆ Identificar nuevas oportunidades de referenciación |
|---------|---|
-

Proceso de Benchmarking

Las 10 preguntas de Xerox: a qué aplicar benchmarks...

1. ¿Cuál es el factor más crítico para el éxito de mi función/organización (por ejemplo, satisfacción del cliente, relación costo/ingreso, recuperación de capital,...) ?
2. ¿Qué factores causan mayores problemas (por ejemplo, no actuar conforme a lo planeado) ?
3. ¿Qué productos o servicios se ofrecen a los clientes ?
4. ¿Qué factores cuentan para la satisfacción del cliente ?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) han sido identificados ?
6. ¿Dónde "se siente" la presión de la competencia en la organización ?
7. ¿Cuáles son los mayores costos de la organización ?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje del costo ?
9. ¿Qué funciones se pueden mejorar ?

10. ¿Qué funciones tienen el mayor potencial para diferenciar a la organización de los competidores del mercado ?

Aspectos éticos

Existe un CÓDIGO DE CONDUCTA que hasta el momento ha sido aprobado por el Consejo sobre Referenciación del "Strategic Planning Institute" y por el "International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity and Quality Center".

El propósito de dicho código es:

- ◆ Establecer las bases para una práctica ética del referenciamiento.
- ◆ Proporcionar un marco de referencia y un entendimiento compartido para el comportamiento entre las empresas involucradas en un proceso de referenciación.
- ◆ Promover el profesionalismo entre aquellas personas dedicadas a realizar este tipo de estudios.
- ◆ Guiar los estudios efectivos de referenciación.

1. Principio de Legibilidad

- ◆ Si existe duda potencial sobre la legalidad de cualquier actividad, no la lleve a cabo.
- ◆ Ni como consultor ni como cliente comparta los resultados de un estudio de referenciación con otra compañía, sin haber obtenido antes el permiso correspondiente de las compañías involucradas originalmente.

2. Principio de intercambio

- ◆ Estar dispuesto a proporcionar a la otra parte el mismo tipo y nivel de información que espera de ella.

3. Principio de Confidencialidad

- ◆ La participación de una empresa en un estudio de referenciación es confidencial y no debe mencionarse a terceros sin permiso previo.

4. Principio de uso

- ◆ Use la información obtenida para propósitos de mejora solamente al interior de las empresas que participaron en el referenciamiento.

Revisando la estrategia e iniciativa global del Benchmarking

1. ¿ Cuáles son las compañías contra las que ha realizado el Benchmarking ? ¿ Por qué estas compañías ?
2. ¿ Cómo ha utilizado esta información para fijar las metas de rendimiento ?
3. ¿ Cuáles son las nuevas metas de rendimiento ?
4. ¿ Ha revisado la administración el análisis del Benchmarking y ha aceptado los resultados ?
5. ¿ Se ha integrado el proceso del Benchmarking al ciclo de planeación ?
6. ¿ Se han identificado las estrategias para mejorar el rendimiento y resolver los problemas ?
7. ¿ Son los hallazgos del Benchmarking parte de los objetivos propuestos de la organización ?
8. ¿ Ha comunicado claramente la administración su compromiso de lograr los Benchmarks ?
9. ¿ Existe una clara responsabilidad de generar Benchmarks y de cumplir objetivos contra las metas del Benchmark ?

10. ¿ Se apoyan los Benchmarks en un pleno entendimiento de cómo realiza negocios el competidor ?
11. ¿ Podemos hacerlo de forma diferente y lograr los mismos / mejores resultados ?
12. ¿ Cuáles son los programas / acciones específicos para cerrar la brecha ?
13. ¿ Se incorporan los planes para cumplir los objetivos, en las condiciones actuales, a todas las revisiones de operaciones funcionales ?
14. ¿ Se incorporan los planes de mejoramiento y objetivos de rendimiento a las evaluaciones de rendimiento ?
15. ¿ Se informan y discuten regularmente con todos los empleados los objetivos y el progreso de las operaciones hacia el cumplimiento de los objetivos ?
16. ¿ Esta claramente documentado el valor de los resultados reales en términos de calidad, tiempo y costos ?
17. ¿ Se revisan regularmente los Bechmarks competitivos ?

Barreras para un Benchmarking efectivo

- ◆ El miedo a ser visto como un "copión".
- ◆ El miedo a perder la ventaja competitiva al compartir información. La ventaja competitiva esta en la rapidez y calidad de ejecución y despliegue, no en la información. El beneficio del dominio de esa información competitiva es relativamente pequeño.
- ◆ La arrogancia.
- ◆ Hacer Benchmarking en aquello que puede ser conveniente pero sin importancia.
- ◆ La impaciencia.
- ◆ La última y más grave de todas, es no hacer nada.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DIPLOMADO EN INGENIERIA DE PRODUCCION

MODULO VI

SISTEMAS DE COMERCIALIZACION Y DISEÑO MERCANTIL

TEORIA DEL CONSUMO

ING. MARIO SILLER GARCIA

1996

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO), CLAVE PARA UN MERCADO EFICAZ

Una de las principales preocupaciones de un gerente es el control sobre las operaciones, y la técnica conocida con el nombre de Administración por Objetivos (APO) es un instrumento poderoso para lograrlo.

La APO es un método gerencial que aplica un complicado proceso de fijación de metas en distintos niveles organizativos, seguido por una revisión periódica de los verdaderos logros. Por medio de una planificación, control y coordinación metódica de actividades individuales, la APO resulta ser un sistema de gerencia total orientado hacia el logro de objetivos a través de contribuciones mensurables realizadas por los empleados individualmente. Además, el proceso de motivación y satisfacción a los empleados es resuelto por la interacción que existe entre los compromisos personales y los verdaderos logros.

La APO establece un medio positivo y fácilmente aceptable de control, donde cada persona está siendo medida de acuerdo con sus propios objetivos. Los objetivos interrelacionados representan el principio y el final del ciclo gerencial y rigen el comportamiento de la compañía, al igual que el de sus empleados. El ciclo gerencial puede ilustrarse de la siguiente forma:

Las Seis "C"

La introducción de la APO en la organización conducirá a beneficios considerables que pueden ser resumidos en forma de seis "C": *concertación, control, cooperación, coordinación, compromiso y comunicación*. La Figura 2 demuestra la relación que existe entre estos beneficios y los distintos niveles de la organización corporativa de una compañía.

Aunque la Figura 2 enfatiza los beneficios principales que se derivan del uso de la APO en cada nivel, debe quedar claro que estos cinco beneficios participan activamente, en una medida u otra, en todos los niveles. Y son complementados por la sexta "C" (*Comunicación*) que ocurre entre los niveles.

A nivel corporativo, el funcionario ejecutivo en jefe utiliza la APO para lograr un *esfuerzo concertado* para los objetivos corporativos globales. A nivel de división, los vice presidentes utilizan la APO para ejercer *control* sobre sus campos de responsabilidad. A nivel de departamento, los gerentes practican la *cooperación*, porque todos están trabajando hacia el objetivo de la división. A nivel de sección, los jefes de sección *coordinan* sus esfuerzos, obteniendo su orientación del mismo objetivo de departamento. Y finalmente, los subalternos no gerenciales tienen un sentimiento de *compromiso* como resultado de su participación. Además, la APO mejora el flujo de *comunicación* vertical, en ambas direcciones, debido a sus objetivos declarados y a su componente de revisión.

La APO es un sólido instrumento de motivación que promueve la responsabilidad y la creatividad. El resultado final es una corporación en la cual los objetivos, desde el nivel más bajo hasta el más alto, están claros.

La Fijación de Objetivos

El desarrollo y la puesta en práctica de una serie de objetivos interrelacionados y coordinados es

Figura 1:
El ciclo Gerencial



el núcleo de la técnica APO. La Figura 3 presenta las actividades que ocurren cuando se introduce la APO en la gerencia de mercadotecnia de una compañía.

Las fases de la Figura 3 corresponden a aquellas que fueron ilustradas en el ciclo gerencial (Figura 1). La Fase 5 (control) y la Fase 1 (análisis) coinciden cuando el proceso APO se lleva a cabo a través de más de un ciclo, con la fase de control, formando la base de una posible revisión de objetivos. La Figura 3 también señala las diferencias entre las actividades de la APO a los distintos niveles y las diferencias de resultados.

La interacción entre los distintos niveles organizativos comienza arriba, donde se forman las metas para toda la compañía. Luego estas metas son traducidas a objetivos de división para la división de mercadotecnia, y se definen las contribuciones que deben hacer los distintos departamentos. Estas contribuciones se convierten luego en objetivos de sección y contributivos para el empleado no gerencial. Por lo tanto, *toda la división de mercadotecnia queda cubierta por una red de objetivos*, de distintas medidas de complejidad y alcance, diseñada como marco de referencia, o como un conjunto de pautas para indicarle a cada individuo su dirección adecuada.

Figura 2
Beneficios que se derivan de la APO

Organigrama (abreviado)	Nivel Organizativo	Tipo de Objetivo	Beneficio principal derivado de la APO
Funcionario Ejecutivo en Jefe	Presidente	Corporativo	Concentración
Finanzas de la mercadotecnia Producción	Vice Presidentes	Divisional	Control
Investigación, Ventas, Publicidad de la mercadotecnia	Gerentes	Departamental	Cooperación
Supervisor A Supervisor B	Jefes de Sección	Sectorial	Coordinación
Personal de Ventas Personal de Ventas	Personal no gerencial	Contributivo	Compromiso

} COMUNICACION

**Participación--
Un Instrumento de Motivación Poderoso**

Hay que tomar en cuenta varias consideraciones en lo que se refiere a la fijación de metas, y la participación es la más importante. Los subalternos deben participar personalmente en el establecimiento de sus metas específicas. Cualquier subalterno que desempeñe un papel importante en el diseño de los objetivos para su trabajo, se entusiasmara mucho más por lograr las metas declara-

Figura 3.
La Gerencia de mercadotecnia y el Ciclo de la APO.

Fases	Gerencia de Alto Nivel		Gerencia de Bajo Nivel	
	Actividades	Resultados	Actividades	Resultados
1. Análisis	Investiga y pronostica las tendencias del mercado; identifica problemas y oportunidades; analiza las fuerzas y debilidades competitivas de la compañía.	Evaluación de la situación	Toma el objetivo asignado y lo examina a la luz de su propia situación; analiza lo que tiene que confrontar	Traducción del Objetivo
2. Objetivos	Formula los resultados deseados; evalúa la posibilidad de logro y los riesgos; fija objetivos	Plan de Acción	Desarrolla objetivos operativos que ayudan a lograr los objetivos asignados; prevé contingencias	Compromiso
3. Plan	Traduce los objetivos en una estrategia y en un programa de acción	Plan de Acción	Transforma los objetivos operativos en un programa de pasos	Programas de Acción
4. Ejecución	Supervisa la puesta en práctica del plan	Dirección de las actividades	Lleva a cabo el programa acordado	Puesta en Práctica
5. Control	Verifica el rendimiento y progreso vs. el plan; examina la necesidad de revisión	Ejercicio de control	Informa los resultados vs. el plan; explica las desviaciones	Informe de Progreso

das que un empleado a quien se le han impuesto objetivos sin que él haya tenido la oportunidad de dar su opinión. Además de que cada empleado debe ser responsable por la fijación de metas organizativas, es conveniente estimular objetivos de desarrollo personal como la actualización de conocimientos a través de cursos.

Las metas tienen que lograrse. Si se fijan demasiado alto, pueden ser contraproducentes y desalentar cualquier esfuerzo porque parecen ser inalcanzables. Por otro lado, si los objetivos han sido fijados demasiado bajo, tampoco son realistas, ya que no recurren a todo el potencial que tienen los empleados. Los objetivos deben estimular un rendimiento óptimo sin sobrecargar o frustrar al individuo.

Finalmente, los objetivos cuantitativos o medibles son más fáciles de administrar y seguir porque se puede hacer una comparación con el rendimiento real. Los objetivos cualitativos no son menos importantes, pero sus resultados son más difíciles de evaluar.

Desarrolle un Formulario

Es preciso desarrollar formularios APO, hechos a la medida de la unidad o compañía, en donde se enumeran los objetivos, se registra el progreso y se planifican actividades futuras. Tanto el gerente como el subalterno retienen una copia del formulario. Es el documento principal del programa APO, y contiene los cuatro elementos del ciclo gerencial. Aunque hay muchos enfoques posibles, el formulario de muestra que está en la Figura 4 es un buen ejemplo.

La Figura 4 contiene las declaraciones de tres objetivos específicos (basados en una discusión anterior entre John Smith y su superior). Los objetivos globales anuales de este gerente de ventas están desglosados en sub-metas paso-a-paso trimestrales más logrables, acompañadas de breves declaraciones sobre los planes de acción. Los resultados de la ejecución de estos planes están anotados en las columnas "reales" y sirven de mecanismo de control para examinar, en forma de hito, dónde ha ocurrido un sobrelogro o un sublogro, si hay que tomar medidas correctivas, y si es así, cuáles.

La evaluación es más complicada en base a un año y se concentra en dos puntos: una evaluación del rendimiento orientada hacia los resultados y una sesión de planificación orientada hacia el futuro. Este paso cierra el círculo y forma la base de un ciclo nuevo.

Versatilidad de la APO

La técnica APO es tan versátil que puede ser aplicada a todas las áreas de la mercadotecnia. Estos

Figura 4:
Formulario muestra

Rendimiento y Plan de Acción para John Smith – Gerente de Ventas de División											
Declaración de Objetivo	3 meses		Plan	6 meses		Plan	9 meses		Plan	1 año	
	Pro yec- tado	Real		Pro yec- tado	Real		Pro yec- tado	Real		Pro yec- tado	Real
1. Extenderse en la región S.O. y lograr 10% de penetración del mercado	1%	.5%	Transferencia temporal de los vendedores al territorio S.O	4%	3.5	Aumentar un 10% los costos de publicidad	7%	5.5%	Desarrollar una promoción de ventas para contrarrestar competidores	10%	
2. Aumentar las utilidades en la línea de productos A en un 7% en 2 años	25%	.25%	Continuar la tasa y tipo de promoción, continuar la reducción de gastos	5%	.6%	Observar si hay pérdidas en otras líneas de productos a costa de este aumento	1.5%	2.1%	Considerar el reajuste de la meta si continúa el rendimiento	3%	
3. Seleccionar a 2 vendedores de 20 candidatos iniciales para ocupar gerencia de ventas territorial	2	20	Rotar a los candidatos con más potencial en la oficina del gerente de distrito	2	11	Permitir a cada candidato que participe en decisiones de la "gente" importante	2	5	Permitirle a cada candidato que participe en decisiones de "estrategia" importante		

Las columnas "proyectadas" contienen las cifras del plan trimestral en forma acumulativa. El objetivo de seis meses, por ejemplo, incluye una meta de tres meses. Los resultados de la ejecución de estos planes están anotados en las columnas "reales" como medio de comparación. Sirven de control.

son algunos de los puntos importantes sobre cómo usarla para mejorar el rendimiento en áreas específicas:

- En las *ventas* se han utilizado por mucho tiempo las cuotas u objetivos de ingresos, las desventajas de ese enfoque (por ejemplo, el énfasis en productos de baja utilidad y gran volumen, la falta de servicio a los clientes, aumentos desproporcionados de costo) han sido mucho más grandes que las ventajas. ¿Por qué no asignar más bien objetivos de utilidades o de retorno sobre la inversión?
- La *gerencia de productos* es un excelente candidato para la APO porque trata de tener a las líneas de productos como centros de utilidades, o sea, unidades que generan contribuciones separadas y distintas del flujo de ganancias de la compañía. Un producto viejo o nuevo en una línea dada, tendría que producir a la larga un retorno sobre la inversión de X% para ser considerado o mantenido. En general, se complementa esta disposición con un objetivo de participación en el mercado.

- El *sistema de distribución* de una compañía es muy probable que sea territorio virgen en lo que se refiere a la APO. Mientras que hay algunos aspectos cualitativos, los objetivos y los logros se pueden expresar en gran medida en términos cuantitativos. Por encima de todo, la distribución representa ventas. Dependiendo de la naturaleza del producto y de la filosofía corporativa, puede que una compañía prefiera una distribución intensiva, selectiva o exclusiva. ¿Pero es eficiente? ¿Alcanza a un número máximo de clientes potenciales a un costo mínimo?
- Más que nunca, vale la pena estudiar y orientar —basándose en metas— la *red de servicio* de una compañía. Esta red es un sistema de apoyo básico para los productos que están siendo vendidos, y muy a menudo es la que puede cerrar o romper una venta. Aun cuando es difícil medir la satisfacción del cliente, es preciso fijar y mantener normas de rendimiento.
- Todos los proyectos de *investigación de mercadotecnia* son orientados hacia las metas. La APO en esta área se relaciona con la adhesión a un horario y presupuesto, al igual que con la utilidad de los datos generados. Sin embargo, es un error colocar a los investigadores bajo una presión minimax, pidiéndoles que minimicen los gastos de tiempo y dinero y que maximicen la generación de información útil.

Para Mejorar hay que ser Perseverante

En una época en que los aumentos de producción son difíciles, la mercadotecnia todavía sigue brindando grandes oportunidades de mejorar la eficiencia y la efectividad. Hay más y más gerentes que están utilizando la técnica probada de la Administración por Objetivos como instrumento para la orientación y control de los esfuerzos de mercadeo de sus compañías. También son atraídos por los beneficios inherentes en las seis "C": *concertación, coordinación, control, cooperación, compromiso y comunicación.*

La aplicación de la APO involucra a cuatro elementos principales —objetivos, plan, ejecución y análisis— que están conectados en forma cíclica. Lo que hace que la técnica APO sea tan valiosa es que puede ser aplicada a todas las áreas de mercadotecnia en todas las industrias. Pero no es una técnica fácil de desarrollar y aplicar; requiere un trabajo enorme y, sobre todo, mucha paciencia.

TEST EJECUTIVO

Esta es una breve prueba sobre el uso de la APO en su compañía. Si contesta a más de dos preguntas con un "NO", valdría la pena efectuar un estudio cuidadoso de las prácticas actuales de la compañía.

Si	No	
()	()	1. ¿Utilizamos la APO actualmente?
()	()	2. ¿Lo aplicamos en todas las áreas de mercadotecnia?
()	()	3. ¿Son realistas nuestros objetivos?
()	()	4. ¿Recompensamos adecuadamente por el logro de los objetivos?
()	()	5. ¿Utilizamos los formularios adecuados?

COMO ORGANIZARSE PARA LA MERCADOTECNIA

Deténgase a pensar por un momento en la posibilidad de que nadie haya sido asignado oficialmente para encargarse del esfuerzo de mercadotecnia de su compañía. Entonces, es probable que ocurran cualquiera de estos dos resultados igualmente desastrosos: puede que no se despliegue ningún esfuerzo de mercadotecnia, ya que nadie sería responsable, o que cada gerente emprenda el suyo propio. De cualquier manera, a falta de organización, reinaría el caos.

La organización es tanto un esfuerzo humano en sí mismo, como el resultado de ese esfuerzo. Implica la estructuración de elementos a fin de lograr una interrelación armónica entre ellos y generar un sinergismo que hace que el todo sea más que la suma de sus partes. Los dos tipos básicos de elementos que pueden estructurarse dentro de una compañía son las relaciones entre la gente (posiciones) y el trabajo que desempeñan (actividades). El primer tipo de organización podría llamarse organización estructural, estructura de rangos, jerarquía o cadena de mando. El segundo tipo generalmente se denomina organización de procesos o su equivalente.

Como lo ilustra el Anexo 1, el propósito de la organización estructural es identificar la autoridad y las responsabilidades inherentes a cada trabajo. Puesto que este proceso relacionado con el trabajo cambia normalmente muy poco con el tiempo, se puede considerar estático. Cuando se convierte en un diagrama, toma la forma de un organigrama.

Por contraposición, los principales objetivos de la organización de procesos son hacer más efectivo el logro de tareas específicas y facilitar el control de progreso de un proyecto. Por consiguiente, debe quedar claro que la organización de procesos es de naturaleza dinámica, es decir, sujeta a revisión y a posible cambio. El resultado de la organización de procesos se representa como una gráfica a manera de un flujo de trabajo. La organización de proceso eficaz será el tema de una unidad que veremos más adelante; ésto se preocupará por las alternativas estructurales básicas.

Cómo Funciona una Organización Estructural de Mercadotecnia

De acuerdo con el panorama presentado en el comienzo de esta unidad, se desprende que en cualquier compañía tiene que haber, por lo menos, una persona a quien oficialmente se le ha asignado la responsabilidad de la dirección del esfuerzo de mercadotecnia de la compañía. Este requisito tan básico es un apéndice del principio de división del trabajo; más específicamente, de la división horizontal del trabajo.

La división horizontal del trabajo significa especialización funcional, la cual trae consigo mayor eficiencia y eficacia. En términos de toda la compañía, la división horizontal del trabajo se refleja en los diversos departamentos, tales como el de mercadotecnia, producción y finanzas, los cuales típicamente están encabezados por un vicepresidente al mismo nivel (de ahí el término división horizontal). No obstante, para los fines de la presente discusión, vamos a ignorar a todos los demás departamentos, ya que nuestra preocupación consiste exclusivamente en ayudarle a usted a evaluar y optimizar el diseño de su departamento de mercadotecnia.

El principio de la división del trabajo también se aplica en sentido vertical. Únicamente en las compañías más pequeñas una sola persona puede desempeñar todo el esfuerzo de mercadeo. En

la mayoría de las compañías, la carga de trabajo tiene que compartirse entre una serie de personas. Esta división vertical del trabajo resulta en una cadena de mando copiada del sistema militar; los empleados de nivel de rango diferentes reportan al siguiente nivel más alto y son responsables por el trabajo que ellos ejecutan y por el de sus respectivos subalternos. Debido a la enorme labor, el departamento de ventas utiliza ampliamente este enfoque. La autoridad y la responsabilidad se delegan en forma piramidal, desde el gerente nacional de ventas hasta varios gerentes de zona, y luego a una serie de gerentes regionales y, finalmente, a un numeroso grupo de gerentes distritales que supervisan el personal de ventas de primera línea. En éste último nivel existen cientos, algunas veces miles, de vendedores que reportan finalmente a través de esta intrincada red, a una persona, el gerente nacional de ventas, quien a su vez responde ante el vicepresidente de mercadotecnia.

Anexo 1:

Comparación de las Características Clave de la Organización Estructural y de Procesos.

Tipo del elemento	Tipo de organización	Objetivo Principal	Naturaleza	Representación Gráfica
Posiciones	Estructural	Identificar la autoridad-responsabilidades	Estática	Organigrama
Actividades	Procesos	Hacer más efectivo el logro de la tarea, facilitar el control de procesos	Dinámica	Flujograma

A fin de asegurarse que toda persona de su organización sepa exactamente qué se espera de ella y dónde están los límites de su autoridad, la compañía debe emitir (o revisar) las descripciones del cargo. Estos son documentos que describen las funciones, responsabilidades y condiciones inherentes al trabajo asignado a un individuo.

Una descripción del cargo bien escrita abarca los siguientes componentes: (1) título del cargo; (2) descripciones de sus funciones básicas, el alcance, las obligaciones y responsabilidades; (3) las relaciones organizacionales; (4) los límites de autoridad y (5) los criterios para la evaluación del rendimiento. El desarrollo de un conjunto amplio de descripciones de cargos es un medio ideal para revisar las prácticas existentes, hacerlas más eficaces e impedir abusos.

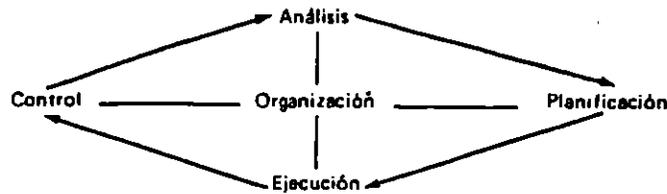
Los beneficios de las descripciones del cargo son numerosos, ya que ayudan a:

- lograr una mejor comprensión del cargo actual de cada persona
- fijar las líneas de ascenso
- aclarar las relaciones entre los individuos de los distintos cargos
- identificar los canales de comunicación
- mantener la continuidad de operaciones en caso de rotación de personal
- introducir a personas nuevas en sus cargos
- revisar la estructura organizativa
- mejorar el flujo de trabajo
- evaluar el rendimiento en el trabajo
- pronosticar las necesidades de personal y de capacitación.

Regresemos a considerar el papel de la organización dentro del esfuerzo de mercadotecnia de su compañía. Ella brinda un marco de referencia dentro del cual pueden funcionar los elementos fundamentales del ciclo de la gerencia de mercadotecnia: análisis, planificación, ejecución y control. La organización estructural debe brindar estabilidad, apoyo y marco de referencia para estas funciones evolutivas. Esto se puede ilustrar de la manera siguiente:

Anexo 2:

El Papel de la Organización dentro del Ciclo de la Gerencia de mercadotecnia



Alternativas Organizativas Básicas

Al tratar de estructurar el mejor arreglo organizativo para los esfuerzos de mercadotecnia de su compañía, es necesario examinar las cuatro alternativas principales con que cuentan la mayoría de las compañías: (1) organización funcional; (2) organización geográfica; (3) organización por productos; (4) organización por mercado. No importa cuál sea la estructura actual, probablemente deba revisarse en términos de si es adecuada y si se puede mejorar. La organización actual tal vez haya sido apropiada cuando se instituyó, pero quizá ya haya dejado de ser útil. El producto y la mezcla de mercado de su compañía, al igual que su posicionamiento en el mercado, pueden haber cambiado a través de los años. Solamente una organización que esté completamente de acuerdo con el mercado logrará realizar su potencial.

(1) Organización Funcional

La organización funcional del área de mercadotecnia es más útil en compañías de tamaño pequeño o mediano. Asigna responsabilidades y crea posiciones de acuerdo con las diversas funciones que se deben desempeñar; esto significa que la división horizontal del trabajo ocurre dentro del área de mercadotecnia, lo cual a su vez conduce a la especialización. La ventaja principal de este enfoque consiste en que la responsabilidad final por una determinada función de la mercadotecnia está en manos de un solo individuo. La organización funcional es la única que no acusa duplicación o paralelismo de funciones. Dentro del marco de referencia funcional, la responsabilidad de cada gerente se extiende entonces a todo el producto y a la mezcla de mercado.

A medida que el número de funciones con cada gerente por separado aumenta, el intervalo de control del vicepresidente de mercadotecnia puede hacerse demasiado amplio para una relación de reporte directa. En tal caso, puede ser útil hacer una subagrupación de las funciones existentes entre operaciones y asesoramiento (staff). Esta distinción es básica cuando se piensa en términos organizativos.

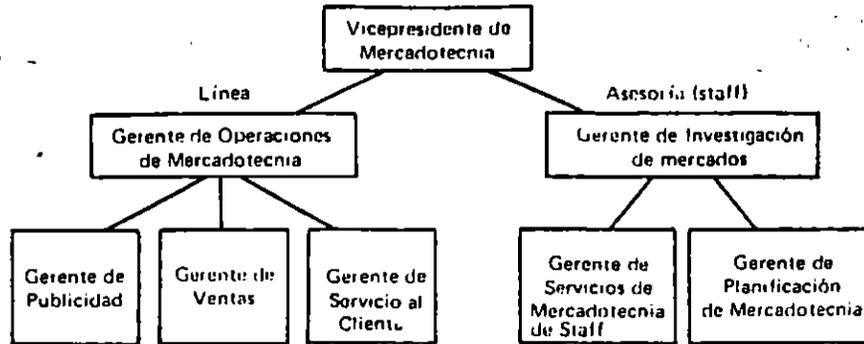
El personal de operaciones o en línea es responsable por llevar a cabo los negocios de una compañía y los resultados de sus esfuerzos se reflejan en los estados de ganancias y pérdidas. Por otra parte, el personal de asesoramiento (staff) constituye el ente pensante de la organización; es decir, un grupo de asesores internos o consultores. Ellos investigan, analizan y recomiendan, pero no toman la decisión. Esta situación puede dar lugar a conflictos internos y rivalidades, especialmente por parte del personal celoso de asesoramiento (staff), quienes consideran que se les debería permitir participar en la implementación de sus recomendaciones. Sus celos se pueden aliviar aclarándoles que su trabajo actual una vez familiarizados con las operaciones de la compañía, puede convertirse en un trampolín para pasar a la gerencia de línea cuando surja la oportunidad.

Si se maneja correctamente, la interrelación entre personal en línea y personal de asesoramiento puede ser bastante productiva. El personal en línea se puede concentrar en hacer el trabajo sin tener que hacer su propia investigación; el personal de asesoramiento puede concentrarse en una investigación y análisis a fondo, al igual que en el desarrollo de propuestas sólidas, sin las distracciones que emanan de las exigencias cotidianas. En el Anexo 3 se ilustra una organización funcional simple, con subagrupaciones en operaciones y asesoría.

Sin embargo, a medida que la compañía crece, este tipo de arreglo funcional puede tornarse pesado y complicado, incapaz de responder rápidamente o de prestar debida atención a productos

Anexo 3:

Organización Funcional con Subagrupaciones de Personal en línea y de Asesoría (staff).



o mercados específicos. La concentración de la responsabilidad funcional en manos de una persona, que antes era una ventaja, se convierte ahora en un inconveniente. Para impedir la segregación de esfuerzos, es necesario una mayor especialización y una atención más individual a los productos y a los mercados. La duplicación de funciones, es decir, hacer las mismas funciones en diferentes secciones del área de mercadotecnia, es el precio que indiscutiblemente hay que pagar por el crecimiento, si se quiere continuar alcanzando óptimos resultados.

(2) Organización Geográfica

En tal situación, algunas compañías prefieren organizar su esfuerzo de mercadotecnia de acuerdo con lineamientos geográficos. Se puede lograr fácilmente una subdivisión geográfica ya que los límites territoriales se pueden trazar a lo largo de los límites geopolíticos. Igualmente, el esfuerzo de ventas se integra con el esfuerzo de mercadotecnia, puesto que, por lo general, éste último está organizado de acuerdo con los límites geográficos. Más aún los consumidores en las distintas partes del país se comportan en forma diferente, como lo demuestra el hecho de que las personas que se mudan, generalmente adoptan un nuevo estilo de vida.

No obstante, en muchos casos, la subdivisión geográfica logra muy poco. Es un enfoque demasiado mecánico para que refleje las verdaderas oportunidades de mercadeo y capitalice sobre ellas.

(3) Organización Gerencial por Productos

Un enfoque alternativo que ha estado siguiendo un número considerable de compañías durante aproximadamente cinco décadas, es el sistema de gerencia por producto. Este tipo de arreglo se vale tanto de gerentes funcionales, quienes actúan como gerentes de recurso, como de gerentes de producto que sirven como gerentes de programa. Este sistema recibe el nombre de Organización matricial, ya que cada gerente de recurso intercambia con cada gerente de programa. Si se ilustra gráficamente en una matriz, las funciones representan filas y los productos aparecen en columnas. (Ver el Anexo 4)

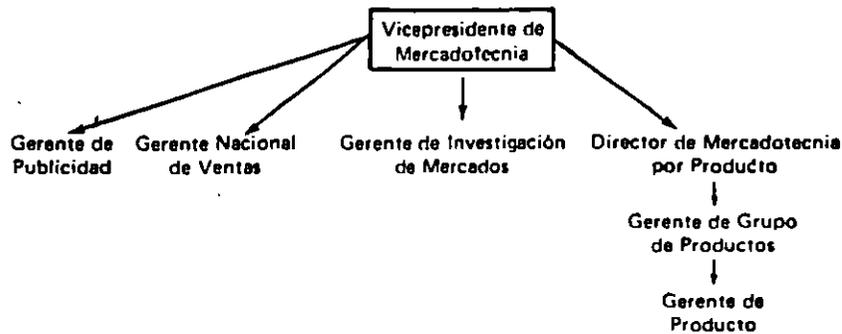
Se aconseja la gerencia por productos cuando la complejidad de la mezcla del producto amenaza con exigir demasiado al sistema funcional, lo cual resulta en dispersión de esfuerzo, dejando muchos productos casi sin atención. El advenimiento de la gerencia por productos puso orden y se concentró en este problema. Claramente fija la responsabilidad por el destino de un producto específico o una línea de productos a un solo individuo, asegurándole la atención que se merece. Este enfoque patrocina los programas individualizados de mercadeo para cada producto o línea de productos, al igual que la agresiva competencia interna por conseguir fondos y tiempo de la fuerza de ventas.

La responsabilidad de un gerente de producto es múltiple. Deberá:

- Ofrecer una serie de programas y proyectos para la línea de productos que se le ha asignado, diseñados para mejorar la posición en el mercado y la rentabilidad.

Anexo 4:

Organización Gerencial por Producto



- Configurar el esfuerzo de mercadotecnia de acuerdo con las demandas cambiantes del consumidor.
- Coordinar las actividades de las unidades funcionales de la compañía, con miras a alcanzar objetivos del producto a corto y a largo plazo.
- Actuar como centro de inteligencia para toda la información relevante, relativa a la línea de productos.
- Analizar el potencial del mercado y desarrollar estrategias de mercadeo.
- Generar campañas publicitarias.
- Estimular el interés en, y el apoyo a, la línea de productos entre los vendedores y la red de distribuidores.

En diferentes formas, un gerente de producto tiene que ser un iniciador, comunicador y evaluador, interactuando continuamente con otros miembros de la organización, a saber: la gerencia de la división, la agencia publicitaria, el gerente de publicidad, el gerente de investigación de mercado, el gerente de producción, el gerente de investigación y desarrollo y el gerente de crédito y contabilidad. Algunos de ellos aparecen en el Anexo 4.

La ventaja principal del sistema de la gerencia por productos es que cada producto o cada línea de productos tiene su propio defensor, cuya carrera personal depende directamente del éxito de la línea que administre. El único límite es el firmamento. De la misma manera, si una línea de producto se va a pique, también se va el gerente del producto.

El principal inconveniente de la gerencia por producto radica en que, por lo general, la autoridad del gerente de producto no está de acuerdo con su área de responsabilidad. En comparación con un principio organizativo básico que exige que la responsabilidad y la autoridad vayan de la mano, los gerentes de producto tienen la responsabilidad por el rendimiento del balance final, sin estar en una posición que les permita tomar las decisiones cruciales. Ellos pueden recomendar, sugerir e inclusive instar, pero no pueden decidir.

Por lo tanto, la característica de un buen gerente de producto es la visión con la persuasión; la capacidad de identificar las tendencias importantes, evaluar correctamente su efecto y convencer a otros para que actúen. En cierta forma, un gerente de producto tiene que ser un vendedor interno que, continuamente, vende a otros sus ideas a fin de lograr su aceptación y apoyo. Además, la sensibilidad a los cambios del mercado y el trabajo duro es lo que hace exitoso a un gerente de producto. Es comprensible que estas condiciones sean satisfechas, más que todo, por gente joven que está en el camino hacia el ascenso y que buscan una oportunidad para probarse a sí mismos y adquirir las habilidades y la experiencia que les servirá de mucho en posiciones de autoridad.

(4) Organización por Mercado

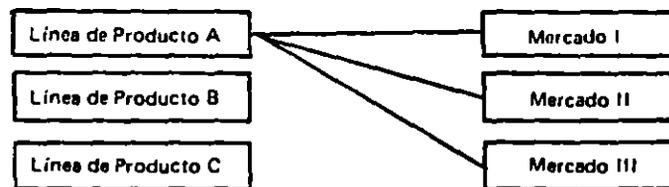
Concentrarse demasiado en un solo producto o en una línea de productos puede alejarlo de la misión principal de su compañía, la de satisfacer las necesidades de los clientes escogidos y no la de sus productos existentes. Por lo tanto, muchas empresas se están reorganizando para orien-

tarse hacia el público en lugar de estar orientada hacia los productos. El Anexo 5 ilustra las diferencias existentes entre los dos enfoques, utilizando el ejemplo simplificado de tres líneas de producto que se comercializan en tres mercados.

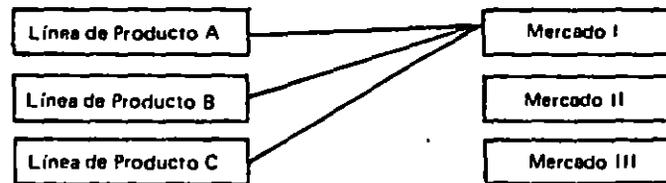
Todo lo que se pierda en experiencia con el producto, en este esfuerzo de reorganización, se gana en experiencia de mercado. Cada gerente de mercado se convierte en un especialista en las necesidades y problemas específicos de un grupo determinado de clientes. En muchos otros aspectos, la organización por mercado es comparable a la organización por producto: su organigrama es similar, al de ésta última (anexo 4), con la excepción de que en la parte vertical la palabra "mercado" substituye a la palabra "producto"; los gerentes de mercado también tienen que desarrollar planes de venta y beneficios anuales y a largo plazo tampoco cuentan con su propio sistema de apoyo. En consecuencia, deben recurrir a instrumentos muy similares a los que utiliza su contraparte, el gerente de producto.

Anexo 5:
Comparación de la Organización por Producto y por Mercado

5a. Organización por Producto



5b. Organización por Mercado



Escogiendo la Organización Correcta

Dada esta gama de alternativas, no es fácil decidir cuál será la solución óptima para su compañía. Sin embargo, las siguientes pautas y criterios deben serle útiles.

- Mientras que una compañía con un número reducido de líneas de productos puede operar bien con una organización funcional, cuando se tiene una gran variedad de líneas es necesaria la gerencia por producto.
- Si su mezcla de productos es relativamente homogénea, puede recurrir a la organización funcional; no obstante, una gama de productos heterogénea requiere una gerencia por producto.
- Los productos altamente técnicos y complejos también requieren experiencia de producto que es la piedra angular del sistema de gerencia por producto.
- Con respecto al grado de homogeneidad del mercado, podemos decir que en su mayoría los

mercados homogéneos se pueden servir con una organización funcional o por producto. Por otra parte, los mercados heterogéneos exigen una organización de mercado que responda a sus patrones únicos de necesidades y de compra. Un ejemplo de esto último es la división común de las empresas de productos alimenticios en comestibles y mercadeo institucional.

- El tamaño de su compañía constituye otro factor. Si es pequeña o mediana, es probable que una organización funcional le resulte apropiada. También debe tomarse en consideración la dispersión geográfica de sus mercados. Si son regionales o, por el contrario, bastante concentrados, la organización por mercado es una buena alternativa. No obstante, si están dispersos en una extensa área deberán considerarse las ventajas de una organización geográfica. Sencillamente es imposible prestar servicios a la Costa Occidental o a Europa de manera eficiente desde Nueva York.

Existen una serie de interrogantes que le ayudarán aún más a determinar lo apropiado de su organización. ¿Es eficiente?, es decir, se hace el trabajo con un mínimo de desperdicios y responde sin ningún problema a los cambios del mercado? ¿Están claramente delineados todos los cargos? Es decir, todo el mundo sabe exactamente cuáles son sus responsabilidades y su área de autoridad? ¿Se trata de una organización internamente armónica, o se trata del resultado de accidentes históricos? ¿Está actualizada y de acuerdo con la situación actual y futura esperada de la compañía? ¿De ha hecho más eficaz sin estrategias innecesarias o cargos prefabricados? Finalmente, ¿Representa la óptima utilización del conjunto de talentos de la compañía? Si usted puede responder a estas preguntas de manera afirmativa, su compañía tendrá que preocuparse poco por la parte organizativa.

A estas alturas, vale la pena mencionar algo acerca de la diferencia entre la organización formal y la informal. La organización formal de su compañía está representada por sus relaciones de información y la estructura de autoridad según se expresa en el organigrama. En cierta forma, se trata del último plan de reorganización por escrito. Por otra parte, la organización informal se basa en las amistades personales reales y las antipatías. A pesar de su naturaleza invisible, "detrás del escenario", se trata de algo real y poderoso que con frecuencia plantea conflictos al organigrama oficial.

Su compañía, formada por individuos, es un organismo viviente, y a la gente no se le puede encasillar y esperar que se comporten como robots. Por lo tanto, es su responsabilidad examinar cuidadosamente la "verdadera" estructura de poder de su compañía antes de introducir cualquier cambio. Si ese cambio choca con la organización informal, puede ser contraproducente hacer una reorganización o una simplificación, no importa que tan positiva resulte ser desde otro punto de vista.

Usted debe tratar de identificar los verdaderos líderes, al igual que los patrones de amistad y de influencia. El jefe de un departamento puede ser impotente ante un subalterno que tenga relaciones directamente con alguien más alto. En base a una amistad de tipo social, una persona de un departamento puede lograr cooperación sin problemas de otro departamento, obviando los canales oficiales. Tratar de cambiar las relaciones personales y los patrones de influencia en la organización informal es básicamente un trabajo inútil. Es mejor hacerlos trabajar en su favor, o si son negativos, neutralizarlos.

Su organización formal crea el marco de referencia para el funcionamiento y la interrelación de las personas dentro de ella. Aunque está modificada por las relaciones informales, de todas maneras es indispensable tener una organización eficiente y actualizada, como un requisito previo para un esfuerzo de mercadotecnia orientado hacia una meta exitosa.

TEST EJECUTIVO

El siguiente cuestionario se ha preparado como un examen rápido sobre el uso de los nuevos conceptos organizativos y los principios que rigen su esfuerzo de mercadotecnia. Más de dos respuestas negativas le indicarán que tal vez sea oportuno hacer un estudio cuidadoso de las prácticas actuales de su compañía.

- | Si | No | |
|-----|-----|---|
| () | () | 1. ¿Utilizamos las descripciones del cargo? |
| () | () | 2. ¿Hemos analizado la eficiencia de nuestra organización de mercadotecnia? |
| () | () | 3. ¿Empleamos personal asesor (staff) de mercadotecnia? |
| () | () | 4. ¿Estamos utilizando gerentes de producto o gerentes de mercado?
¿Cuál sería más eficaz para nuestra mezcla de productos y de mercado? |
| () | () | 5. ¿Está actualizada nuestra organización, es simple y eficiente? |
-

QUE ES LO QUE DEBEMOS SABER SOBRE EL ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Al tomar decisiones mercadotécnicas —por ejemplo, la asignación de precios para productos establecidos o decisiones de publicidad para los nuevos— una de las consideraciones más importantes debe ser el ingreso por ventas mínimo que es necesario para cubrir los costos. Este ingreso es el producto de dos factores: *la cantidad y el precio*. Aquí, el factor cantidad es esencial, porque representa el número de unidades que tienen que venderse para recuperar los costos. Esta cantidad se llama la cantidad del *punto de equilibrio*.

El instrumento gerencial que nos permite comprender y administrar este punto de equilibrio se llama *análisis del punto de equilibrio*. Es un instrumento valioso y poderoso para poder controlar la relación que existe entre la mezcla de mercadeo y los resultados que ésta logra.

Cómo Funciona el Análisis de Punto de Equilibrio

A fin de aprovechar al máximo el análisis del punto de equilibrio, el sistema de contabilidad de costos de la compañía debe poder dividir todas las categorías pertinentes de costo en componentes fijos y componentes variables. Basándose en un nivel de costo total, los términos *fijo* y *variable* refieren si la cantidad varía o no de acuerdo a la producción. Se considera que un elemento de costo es "fijo" si su cantidad total no es afectada por el número de unidades producidas.

Los gastos de publicidad son un buen ejemplo de un elemento de costo fijo que no está relacionado con el nivel de producción. La depreciación de un activo o de una inversión es otro ejemplo de una situación de costo fijo. Por lo regular, la vida económica de un activo se proyecta y divide en el precio original de la unidad en consideración. La cantidad real de uso del activo durante cualquier año dado no es por lo tanto pertinente. Pero estos ejemplos también sirven para ilustrar que los costos "fijos" nunca son completa e inalterablemente fijos. Los compromisos de publicidad pueden ser cancelados, y de hecho han sido cancelados (debido por ejemplo a huelgas, al embargo petrolero), y se puede vender o depreciar la maquinaria a tasas relacionadas con el uso.

Por otro lado, el costo variable se refiere a los elementos que dependen de la producción. Los ejemplos más evidentes son el material directo y la mano de obra directa, en otras palabras, costos que pueden ser determinados en base a una unidad. Al contrario de los costos fijos, no se incurre en costos variables cuando no hay producción. En la mercadotecnia las comisiones recibidas por los vendedores representan un ejemplo de un costo variable.

Cuándo se Aplican los Términos Fijos y Variables

Los términos costos *fijos* y *variables* sólo son significativos a un nivel total de costos. Cuando se aplican al costo de una unidad individual, se hacen contradictorios. Por ejemplo, el costo fijo por unidad disminuye a medida que aumenta el nivel de producción. Si la cantidad total del costo fijo es de \$100,000 y el nivel de producción es de 10,000 unidades, el costo fijo por unidad es de \$10 ($\$100,000 \div 10,000 = \10). A medida que aumenta la producción a 40,000 unidades, el costo fijo por unidad se reduce a \$2,50.

Por otro lado, el costo variable, aunque aumenta y disminuye en su suma total de acuerdo a los cambios en el nivel de producción, es relativamente "fijo" en base a una unidad, porque se aplican las mismas variables a distintos niveles. En otras palabras, sea la producción alta o baja, el costo variable por unidad sigue siendo el mismo.

Para el análisis del punto de equilibrio es indispensable comprender la diferencia entre el costo variable y el costo fijo. Cuando se reduce el costo unitario variable del precio del artículo, la cifra resultante se llama *contribución unitaria*. El razonamiento de esta terminología es que no es lógico producir (y vender) un producto cuyo costo directo de manufactura no pueda ser recuperado en el precio de venta. Al fin y al cabo, uno puede evitar estos costos al no producir la unidad. Pero uno incurre en costos fijos de cualquier forma; no hay casi nada que uno pueda hacer en lo que a ellos se refiere. De forma que es muy útil tener cualquier contribución unitaria para cubrirlos. En otras palabras, cualquier exceso de precio por encima de los costos variables unitarios cubrirá primero los costos fijos. El dinero que quede, o sea si se venden más unidades que las que son necesarias para cubrir los costos, representa las utilidades.

Por lo tanto, las contribuciones unitarias individuales van hacia dos pozos. Llenan primero el pozo de los costos fijos, que es finito y rebosará una vez que se hayan recuperado los costos fijos totales. Este exceso constituye las utilidades, un pozo que es finito y que acepta todo lo que uno pueda colocarle.

En este momento, cuando ocurre el derrame y comienza el exceso de ingresos sobre costos, entra en escena el analista del punto de equilibrio. Este punto de equilibrio representa el umbral de las utilidades, el punto después del cual comienzan las utilidades.

Se puede identificar el punto de equilibrio con la ayuda de una fórmula básica.

$$Q_B = \frac{F}{P - V}$$

en donde Q_B cantidad del punto de equilibrio es la cantidad de ventas mínimas que se necesita a un precio dado para cubrir los costos totales del producto.

- F costos fijos totales que se le pueden atribuir al producto.
- P niveles de precio alternativos para el producto.
- V costo variable unitario del producto.

Si examinamos brevemente esta actuación, se hace evidente que si alteramos cualquiera de sus elementos, los resultados quedarán afectados significativamente; si aumentan o disminuyen los costos fijos, el precio y/o el costo unitario variable se reflejarán inmediatamente en la cantidad necesaria para llegar al punto de equilibrio. Lo que se está haciendo básicamente es dividir los costos fijos entre las contribuciones unitarias para determinar qué cantidad de unidades hay que vender para recuperar los costos fijos.

Un ejemplo ayudará a ilustrar la forma en que funciona el análisis del punto de equilibrio, y como se puede alinear el punto de equilibrio con los objetivos de la compañía.

Un Ejemplo

Las decisiones de la mezcla de mercadeo tienen una gran influencia sobre la cantidad del punto de equilibrio. El número de alternativas de mezcla de mercadeo entre las cuales se puede escoger --parte de su costo-- queda limitado sólo por la capacidad que tiene la compañía de generar datos (sobre todo estimados de venta) y procesarlos (procesamiento manual vs computarizado).

Supongamos, por ejemplo, que la compañía ha desarrollado un nuevo producto, y para producirlo es necesario hacer una inversión adicional de \$60,000. A una vida económica estimada de cinco años, esta cantidad original trae como resultado costos fijos de depreciación anual de \$12,000. Vamos a suponer además que la gerencia corporativa le ha asignado a la innovación una participación en los gastos generales de \$26,000 por año; y que el costo unitario variable es de \$10. Se puede entonces modificar la fórmula del punto de equilibrio, y enunciarla de la siguiente forma:

$$Q_B = \frac{I + O + A + D}{P - V}$$

donde Q_B cantidad del punto de equilibrio.

- I depreciación de la inversión adicional que es necesaria para la producción de la innovación.
- O la participación del nuevo producto en los gastos generales corporativos.
- A presupuestos de publicidad alternativos.
- D niveles alternativos de los gastos de distribución.
- P niveles de precio alternativos para el producto.
- V costo variable unitario del producto.

Aunque este ejemplo es deliberadamente simple, muestra una serie de elementos que forman parte de los costos fijos y que se relacionan con la decisión: depreciación de la inversión productiva incremental, compensación por el uso de las instalaciones y servicios corporativos, gastos de publicidad, y una partida que tome en cuenta los costos de distribución. Aunque estos factores de costo no varían con el nivel de producción, son flexibles en el sentido de que pueden ser ajustados hacia arriba o hacia abajo según las decisiones que tome la gerencia. Por lo tanto, el manejo del punto de equilibrio se convierte en una tarea y una oportunidad para la toma de decisiones ejecutiva que esté orientada hacia una meta.

Si introducimos ahora las cifras que permanecen iguales durante todos los cálculos, obtenemos el siguiente resultado.

$$Q_B = \frac{12.000 + 26.000 + A + D}{P - 10} = \frac{38.000 + A + D}{P - 10}$$

Ya que la depreciación, la participación en los gastos generales, y el costo unitario variable son cifras dadas, la cantidad mínima que se necesita para cubrir los costos es función exclusivamente de la mezcla de mercadeo, que en este caso está representada por presupuestos diversos de publicidad y distribución, y también es función del precio de la innovación propuesta. Como ejemplo tenemos ocho combinaciones de los elementos de la mezcla de mercadeo, que vemos en la Tabla 1.

Tabla 1:

Mezclas Alternativas de Mercadeo

No. de la Mezcla	Precio	Presupuesto de Publicidad	Presupuesto de Distribución
	P	A	D
1	\$16	\$10,000	\$10,000
2	16	10,000	50,000
3	16	50,000	10,000
4	16	50,000	50,000
5	24	10,000	10,000
6	24	10,000	50,000
7	24	50,000	10,000
8	24	50,000	50,000

Para cada uno de los tres elementos variables (precio, publicidad y distribución), se consideran dos niveles de precio alternativos, lo que produce un total de ocho combinaciones o mezclas. Los gastos combinados de mercadeo van de un mínimo de \$20,000 a un máximo de \$100,000. Sin embargo, con la cantidad de información disponible hasta el momento, es imposible determinar

cuál de estas mezclas —y por lo tanto, cuál de los niveles de gastos —es la mejor y la que debe ser puesta en práctica. Los datos adicionales que se necesitan para hacer una selección significativa están en la Tabla 2.

Tabla 2:

Análisis del Punto de Equilibrio.

No. de la Mezcla	Costos Fijos	Volumen de Equilibrio	Volumen Esperado	Costos Totales	Ingresos	Ganancias/ Pérdidas
	F	Q _B	Q _E	C	R	Z
1	\$58,000	9,667	12,400	\$182,000	\$198,400	\$16,400
2	98,000	16,333	18,500	283,000	296,000	13,000
3	98,000	16,333	15,100	249,000	241,600	-7,400
4	138,000	23,000	22,600	364,000	361,600	-2,400
5	58,000	4,143	5,500	113,000	132,000	19,000
6	98,000	7,000	8,200	180,000	196,800	16,800
7	98,000	7,000	6,700	165,000	160,800	-4,200
8	138,000	9,857	10,000	238,000	240,000	2,000

(En todos los casos se obtuvieron los costos fijos totales sumando los cuatro ingredientes: $F = I + O + A + D = 38,000 + A + D$. De acuerdo a nuestra ecuación, se calcularon los volúmenes del punto de equilibrio (Q_B) para las distintas mezclas, dividiendo las cantidades respectivas de costo fijo entre las dos contribuciones unitarias $P - 10$ ($16 - 10 = \$6$ y $24 - 10 = \$14$, respectivamente, de la Tabla 1). La columna del "volumen esperado" (Q_E) contiene estimados razonables de tiempo, o sea, predicciones ejecutivas de los niveles reales de demanda en unidades, dada la mezcla de mercadeo aplicable. Las tres últimas columnas de la Tabla 2 (C, R y Z) proceden bajo la premisa de que se alcanza el volumen esperado; en otras palabras, usan las cifras Q_E como base para el cálculo).

¿Cuál es la mejor mezcla?

Ahora que tenemos todas las cifras, ¿cuál es la mejor mezcla?. Es imposible responder de forma absoluta a esta pregunta, porque la respuesta depende de las metas.

Si se está buscando el máximo de utilidades posible, hay que escoger la Mezcla 5. Pero esta selección, aunque parezca poco complicada, tiene sus peligros. Por ejemplo, es muy posible que el precio más alto, que suministra una mayor contribución unitaria, atraiga a los competidores. Otra ventaja para los competidores es que el volumen esperado, que representa menos de un cuarto del nivel de demanda, deja a una gran parte del mercado sin atender, y le da a ellos mucho campo para la penetración del mercado. Aunque los costos totales de la Mezcla 5 son los más bajos, es una selección de alto riesgo que como máximo permite una participación limitada en el mercado, y descubre una vulnerabilidad a las rutas de la competencia.

Un enfoque más conservador es escoger entre la Mezcla 1 ó la 6; ambos cuestan y rinden aproximadamente lo mismo. De estos dos, se obtiene la cantidad más grande por encima del volumen del punto de equilibrio aplicando la Mezcla 1. Al mismo tiempo, el nivel de demanda estimado para esta mezcla es una y media veces mayor que para la Mezcla 6, lo cual probablemente resultaría en una mayor participación en el mercado.

Aunque no se puede determinar el tamaño del mercado partiendo de este grupo de cifras, la participación en el mercado es una consideración que es aconsejable tomar en cuenta. La participación en el mercado es la base operativa, la defensa contra los ataques de la competencia, y apoya a largo plazo la continuación de utilidades. Por lo tanto, no debe ser tomado a la ligera, o con demasiada rapidez en aras de aumentos a corto plazo de las utilidades. La participación en el mercado crea un impulso por su propia cuenta, que debe ser tomado en serio. Si se sacrifica sin pensarlo mucho, puede resultar en una presencia no adecuada en el mercado, y finalmente en el deterioro del negocio.

Por lo tanto, es muy posible que valga la pena incurrir en los costos variables adicionales de \$69.000 de la Mezcla 5 sobre la Mezcla 1 (la diferencia entre \$182.000 y \$113.000 en la columna C de la Tabla 2), y olvidarse de las utilidades de \$2.600 a fin de poder más que duplicar el volumen esperado, y aumentar la participación en el mercado. Durante este proceso, también se duplica el margen de seguridad (la diferencia entre el volumen de punto de equilibrio y el volumen esperado).

Las otras mezclas son menos atractivas. Tres de ellas producen pérdidas y están fuera de la competencia. Las otras dos requieren gastos demasiado grandes con un rendimiento sobre la inversión poco adecuado, y pueden ser eliminadas casi de antemano.

Sin embargo, un enfoque de dos pasos podría ser interesante. Si el producto es una innovación radical, y por lo tanto se cree que será recibido en forma entusiasta por los consumidores, y que casi se venderá sólo, quizás sería conveniente que se introdujera con la Mezcla 5 para aprovechar su gran potencia de utilidades, la falta de sensibilidad inicial por parte del consumidor hacia el precio, y la demora de reacción de la competencia. Entonces, a medida que aparecen los que retan esa posición, hay que disminuir el precio de acuerdo con la Mezcla 1, y desalentar a los competidores, que siempre van a tener que mejorar la situación existente.

Manejo del Punto de Equilibrio

Aquí hemos discutido el ejemplo con bastante detalle para indicar el tipo de razonamiento analítico que hay que hacer en el análisis del punto de equilibrio. Pero también podemos usar nuestra imaginación y la gerencia dinámica en lo que se refiere al volumen del punto de equilibrio. Esto se ve en la Figura 1, que ilustra parte del material que se presentó en las Tablas 1 y 2.

Se han seleccionado cuatro de las mezclas del ejemplo para poder hacer una comparación de las mayores pérdidas y ganancias. Ya que el precio es el mismo, las curvas de los ingresos son idénticas en las Mezclas 1 y 3; las de las Mezclas 5 y 7 también son idénticas. Igualmente, las curvas del costo total son las mismas para las Mezclas 1 y 5; y las de las Mezclas 3 y 7 también son iguales.

Como podemos ver, el precio más alto, \$24, reduce el volumen del punto de equilibrio a menos de la mitad de la cantidad original y produce el máximo de utilidades al nivel esperado de demanda, si se usa la propuesta del presupuesto de austeridad. También, los costos totales que reflejan \$50.000 para publicidad y \$10.000 para distribución, ocasionan pérdidas en los dos niveles de demanda, generado por las alternativas de precio que están siendo consideradas.

Surgen las siguientes conclusiones: una es que si se aumenta el precio —y todo lo demás permanece igual— disminuye el punto de equilibrio, siempre que el mercado se comporte de la forma esperada. Si existe la probabilidad de que ocurra esta respuesta favorable del mercado a un precio más alto, se puede reducir el riesgo considerablemente, ya que se necesitan muchas menos unidades que antes para cubrir los costos y comenzar a obtener utilidades. Otra cosa que hay que considerar es que mientras mayor sea el nivel de costos totales para empezar, mayor será la cantidad que habrá que vender para cubrirlos.

Es evidente entonces que las cifras del punto de equilibrio no son fijas e inalterables. Más bien son el resultado de las decisiones tomadas por la compañía y por lo tanto están sujetas a una gerencia activa. Con este fin en mente, vale la pena recordar que hay tres factores que determinan el punto de equilibrio: *los costos fijos, el costo variable unitario y el precio*. (El cuarto elemento, el nivel de demanda, no puede ser controlado directamente, y por lo tanto no ha sido incluido).

Para Disminuir el Punto de Equilibrio

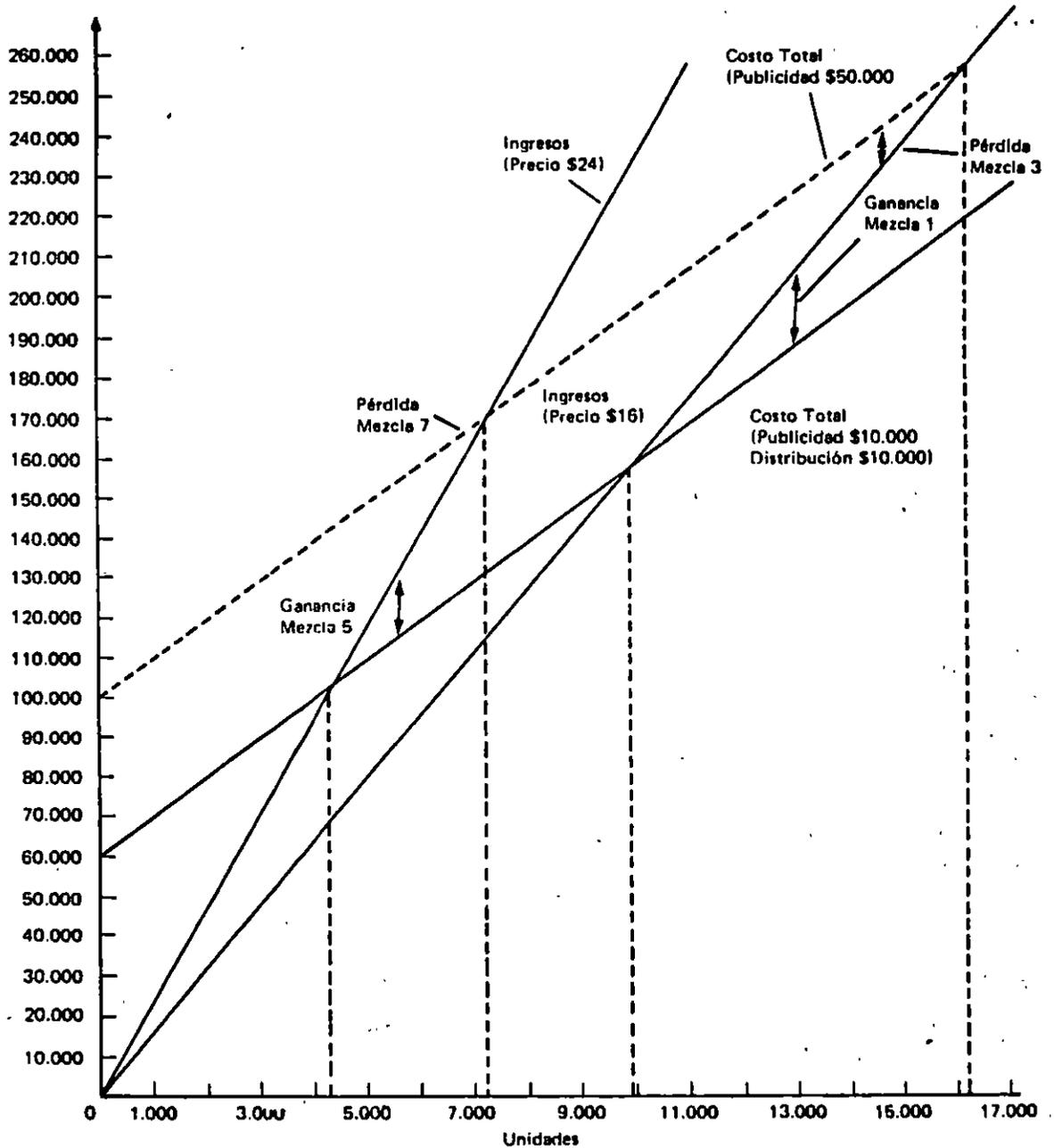
Si a la compañía le preocupa el volumen del punto de equilibrio y lo quiere reducir, tiene tres alternativas de donde puede escoger:

Primero, dadas las cifras del ejemplo anterior (costos fijos \$58.000 para la Mezcla 1, costo unitario variable \$10, precio \$16), quizá lo primero que se quiera hacer es tratar de reducir los costos fijos. Posiblemente se quiera convencer a la gerencia que es muy pesado para un nuevo producto tener una participación de \$26.000 en los gastos generales de la corporación.

Supongamos que su capacidad de convencimiento ha traído como resultado una reducción a \$20.000 en esta asignación.

Figura 1:

Gráfico del Punto de Equilibrio



Si examinamos con cuidado la inversión de producción adicional que se necesita (\$60.000) quizá podamos justificar su amortización en seis años en vez de cinco; esto nos daría otra reducción de \$2.000 en los costos fijos por año, dándonos una rebaja total de \$8.000 por año. Esta situación también indica que la cantidad del punto de equilibrio puede ser reducida a 8.33 unidades.

El segundo plan de ataque podría ser la reducción del costo variable por unidad. Podría reducirse el costo variable de \$10 a \$9, por medio de estudios de tiempo y movimiento, y por enfoques

que ahorren en mano de obra. Aunque en este caso los costos fijos siguen siendo los mismos, el costo total aumenta de forma menos marcada, lo cual reduce la nueva cantidad de equilibrio a 8.286 unidades.

La tercera opción es aumentar el precio. Dejando los costos como están, uno podría tener sus motivos para considerar que el mercado aceptaría de la misma forma un precio de \$18 que el precio original de \$16. Este método aumenta los ingresos, y simultáneamente disminuye la cantidad de equilibrio a 7.250 unidades. Si se combinan estas tres opciones, el punto de equilibrio disminuiría de 9.667 a 5.556 unidades, una reducción de casi 50%. Hay muchísimas posibilidades.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta muchos factores cuando se escoge la mezcla de mercado y cuando se quieren reducir los costos. El análisis del punto de equilibrio es sólo un elemento del proceso de la toma de decisiones, pero es sumamente importante. Si no existe esta base factual de orientación, las decisiones podrían ser de tanteo. El análisis del punto de equilibrio es muy valioso para mejorar la probabilidad de tener una ganancia del punto de equilibrio sensata, y orientada hacia una meta específica.

TEST EJECUTIVO

Esta es una breve prueba referente al análisis y manejo del punto de equilibrio en su compañía. Si responde con un "No" a más de dos preguntas, posiblemente sería aconsejable efectuar un estudio de las prácticas actuales de la compañía.

- | Si | No | |
|-----|-----|---|
| () | () | 1. ¿Usamos el análisis del punto de equilibrio para todos los productos nuevos? |
| () | () | 2. ¿Sabemos diferenciar correctamente entre los costos fijos y los costos variables? |
| () | () | 3. ¿Revisamos periódicamente nuestros costos fijos con el objeto de reducirlos? |
| () | () | 4. ¿Analizamos con regularidad el costo variable por unidad para que sea tan bajo como sea posible? |
| () | () | 5. ¿Investigamos el mercado para determinar hasta qué punto podríamos aumentar los precios sin perder clientes? |
-

COMO LOGRAR EL PERFIL DE COMPORTAMIENTO DE CONSUMO MEDIANTE LA UTILIZACION DE MODELOS

Se sabe que la abrumadora mayoría de los nuevos productos introducidos cada año fracasan en el mercado y son retirados antes de siquiera acercarse a recuperar la inversión y menos aún de producir beneficios. ¿Cuál es el motivo de ese fracaso masivo? ¿Productos defectuosos? ¿Precios muy elevados? Lo más probable es que se trate de la indiferencia del consumidor o su rechazo inmediato. ¿Podría haberse evitado el fracaso? Posiblemente. La mayoría de los éxitos espectaculares se basan, actualmente, en una investigación sólida y un análisis cuidadoso del comportamiento del consumidor. Sin embargo, tales esfuerzos son inútiles, o a veces imposibles, sin un concepto de la forma como interactúan los diversos factores involucrados en ese comportamiento. En otras palabras, necesitamos un modelo.

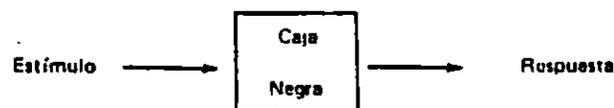
Si usted quiere ejercer una mayor influencia sobre los consumidores que la que ejerce su competencia, tiene que comprenderlos mejor. Un modelo que conjugue los diversos elementos del comportamiento del consumidor, colocándolos en perspectiva, se convierte en un instrumento de mercadeo valioso. Con él podrá utilizar la información del mercado que ha recopilado para su máximo beneficio.

Los teóricos de la mercadotecnia han sentido la necesidad de desarrollar teorías del comportamiento del comprador y trazar los factores que lo rigen. El resultado es que hay tantos modelos de comportamiento del consumidor como maestros tratando de explicarlo. No muchos de estos modelos lograron ofrecer una guía confiable para comprender esa fuerza misteriosa y poderosa que, en última instancia, decide sobre el destino de un producto. Sin embargo, tenemos que comprenderla, porque ella puede salvar o hundir nuestro producto y, por lo tanto, nuestra compañía.

A continuación presentamos un modelo simple, pero confiable, y explicamos cómo aplicarlo en sus esfuerzos de mercadeo. El modelo es del tipo estímulo-respuesta. Todos los modelos de este tipo tienen la misma estructura básica, que se ilustra más adelante:

Esquema 1:

Estructura de un Modelo de Estimulo-Respuesta



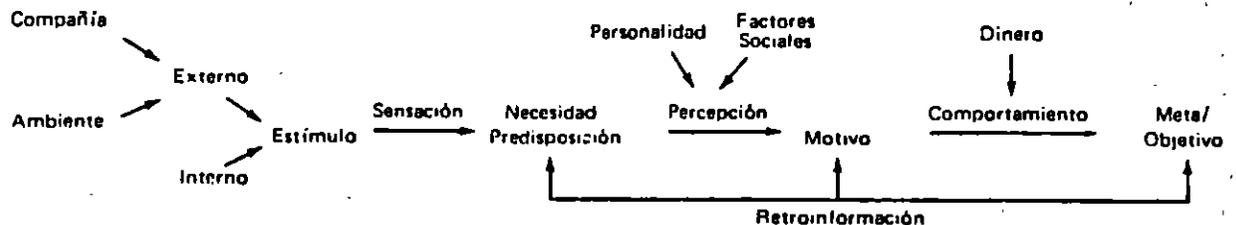
Estos modelos explican el comportamiento humano como si estuviera motivado por un estímulo que da origen a una serie compleja de procesos psicológicos. Están representados aquí por el término "caja negra" porque no se pueden observar directamente. El término "respuesta" representa la acción del comportamiento que desarrolla el individuo, como resultado del estímulo original.

Comprenda el Ciclo del Comportamiento

Debido a su aplicación universal, un modelo ofrece un marco de referencia útil para el análisis del comportamiento del consumidor. El Esquema 2, a manera de flujograma, señala sus principales elementos. Este esquema se explicará en orden secuencial y estará acompañado de definiciones e implicaciones.

Esquema 2:

Modelo Básico del Comportamiento del Consumidor



En el modelo se ilustra el comportamiento del consumidor como si estuviera impulsado por un estímulo. Un estímulo es cualquier fuerza o evento que produce la excitación de uno o más sentidos. Dicho estímulo puede ser externo o interno. Un ejemplo de un estímulo interno es un estómago quejumbroso. Los estímulos externos pueden provenir de cualquier elemento del ambiente, fuera del cuerpo. Cualquiera que sea la naturaleza del estímulo, para el consumidor sólo será apropiado si llega por lo menos a uno de sus sentidos y produce una sensación.

Una sensación o una impresión sensorial es la excitación de un sentido. Representa un requisito previo y es a la vez un ingrediente de la percepción. Es importante observar que las sensaciones son involuntarias y por lo tanto no están bajo el control del consumidor. Están más bien controladas por el estímulo y su origen. Una vez que la persona que va de compras se ve expuesta a una cierta situación estimulante, como por ejemplo al caminar por los pasillos del supermercado, hay una variedad de estímulos que activan sus sentidos. Es imposible impedir que los paquetes produzcan una impresión visual. No se puede andar con los ojos cerrados.

Se dice que la discriminación sensorial se debe a la capacidad del estímulo de sobresalir y atraer la atención. Esto a su vez depende de (1) el nivel de estímulo presente; por ejemplo, algunos dicen que los comerciales de televisión son más ruidosos que los programas que interrumpen, y (2) la capacidad o incapacidad del consumidor de diferenciar entre estímulos similares. Por ejemplo, algunos estudios demuestran que la mayoría de los consumidores no pueden identificar su marca favorita (de cerveza, cigarrillos o refrescos) en pruebas que no tengan rótulos con el nombre.

Se ha creado una sensación, ésta todavía debe responder a una necesidad o predisposición antes de poder producir percepción y, en última instancia, el comportamiento consciente del consumidor. A un nivel, se puede describir una necesidad como una condición inactiva en un individuo que, cuando se activa, producirá algún tipo de comportamiento activo. Un ejemplo es la necesidad de alimento, que responde a un estímulo que conduce a un mayor apetito. Debido a que las necesidades se encuentran generalmente latentes y son vagas, representa un reto para todo experto en mercadotecnia el despertar y concentrar esas necesidades. Este proceso se llama motivación y conduce a un deseo por un producto específico.

Una predisposición es una actitud, una tendencia a reaccionar en una cierta forma a un estímulo. Puede ser favorable o desfavorable y refleja la receptividad del consumidor a un determinado tipo de estímulo. Por ejemplo, algunos consumidores creen que los cereales endulzados aceleran las caries dentales y se muestran renuentes a comprarlos. Las necesidades y las predisposiciones actúan en conjunto como un filtro, seleccionando los estímulos favorables que conducen a una acción o discriminando los estímulos desfavorables que, bajo condiciones normales, ni siquiera llegarán al nivel consciente.

Si un estímulo pasa por este filtro, se presenta la percepción. La percepción es la Interpretación de sensaciones; representa un proceso mental que relaciona las impresiones sensoriales con el marco de referencia de un individuo. Puesto que la percepción está sujeta a influencias y a factores sociales, puede dar lugar a una considerable distorsión de la realidad. En todo caso, es un asunto personal y varía de una persona a otra.

Aparte de cualquier defecto que pueda tener un producto, la percepción del consumidor representa la clave del éxito o el fracaso del mismo. La percepción del consumidor, más que cualquier otro elemento en el modelo, amerita un estudio cuidadoso y una atención permanente. Después de todo, la forma en la cual el consumidor ve su producto, determinará si lo compra o no.

Un estímulo percibido puede producir una motivación. La motivación es un estado de tensión (anhelo, deseo, urgencia e inclusive impulso) que hace que una persona actúe a fin de reducir o eliminar esta tensión. Como tal, una motivación representa una necesidad activada y enfocada, que ahora está orientada hacia el logro de una meta. El problema para la persona que trabaja en mercadotecnia es que los consumidores, pocas veces o tal vez nunca, actúan en base a una sola motivación. Por lo contrario, son una multiplicidad de motivaciones, a veces conflictivas, las que rigen la mayoría de los actos del comportamiento. La compra de un carro, por ejemplo, puede estar influenciada por las motivaciones de prestigio, comodidad, seguridad o economía. Es muy poco probable que todas éstas lleven a la misma selección.

Por lo tanto, los consumidores tienen que establecer prioridades a sus motivaciones y determinar cuáles son más importantes. Usted, en su condición de especialista en mercadotecnia, tiene que determinar los motivos del consumidor al igual que sus prioridades, a fin de poder dirigirse a ellas e impulsarlas correctamente con sus estímulos representados en forma de publicidad y otros elementos de la mezcla mercadotécnica.

El comportamiento de un consumidor hacia un producto es un intento por disminuir o eliminar la tensión. Está orientado hacia una meta y puede seguir tres cursos de acción principales: (1) el consumidor puede decidir comprar y utilizar su producto; (2) el consumidor puede llegar a la conclusión que necesita más información y empieza a investigar, o (3) puede decidir abandonar el asunto y no emprender ninguna acción. El dinero, dependiendo de su disponibilidad, puede convertirse en un factor positivo o negativo dentro de este contexto.

Una vez que ha efectuado una compra, el consumidor compara las expectativas y la satisfacción, en un proceso que llamamos retroinformación (*feedback*). El resultado de esta comparación afectará su comportamiento en el futuro. Una sola experiencia positiva produce satisfacción que conduce a un refuerzo. El reforzamiento continuado crea un hábito, que es la situación ideal, porque significa compras repetidas de su producto, es decir, lealtad hacia una marca. Por otra parte, una experiencia negativa puede hacer que el consumidor cambie de marca o que posiblemente evite por completo esa categoría de producto. El anexo 3 señala los cuatro patrones de experiencias más importantes y sugiere las acciones apropiadas que usted debe tomar.

Anexo 3:
Patrones de Experiencia y Acción Mercadotécnica

Tipo de Experiencia	Consumidor		Compañía	Razonamiento
	Naturaleza	Resultado	Acción de mercadeo apropiada	
Única positiva	Satisfacción	Refuerzo	Muestras gratis, cupones por correo	crear lealtad
Repetida positiva	Satisfacción continuada	Formación de hábito	Campaña de rebajas, publicidad para otros usos	fortalecer la lealtad
Única negativa	Descontento	Ajuste	Explicar, reparar, cambiar	Convertir en lealtad
Repetida negativa	Descontento continuado	Se evita	Devolución de dinero, cambio, cupón para cambio	Convertir en otro producto

¿Para qué Sirve el Modelo?

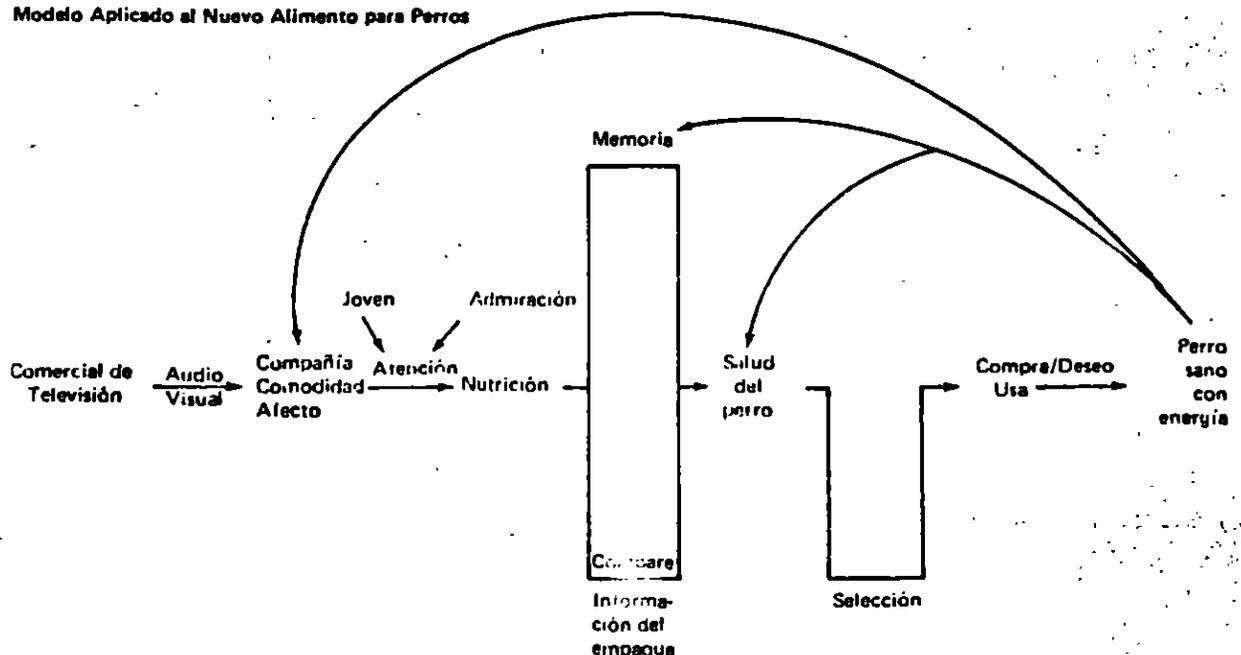
Uno de los beneficios principales del modelo básico (Anexo 2) es que se adapta a situaciones específicas. Los componentes individuales se pueden substituir, o añadir otros, para adaptarlos a condiciones especiales. Por ejemplo, se aplica igualmente al comportamiento selectivo (donde se hace una selección cuando se encuentra un producto por primera vez) y al comportamiento repetitivo (cuando se repiten habitualmente acciones exitosas). En el caso del comportamiento selectivo "la motivación" se convierte en una etapa más o menos compleja de la toma de decisión. A pesar de que el modelo se basa en el comportamiento del consumidor individual, se puede utilizar, sin embargo, para explicar el comportamiento de segmentos complejos de mercado. Si sus clientes son compradores industriales, el modelo se puede aplicar igualmente a su comportamiento como individuos o como personas que toman las decisiones de un grupo.

El modelo también puede ofrecer un marco de referencia para explicar el condicionamiento. Por ejemplo, *Wrigley* utiliza un lema publicitario "Prolongue su receso de café con Goma de Mascar de Fruta Jugosa". Pocas personas relacionarían automáticamente tomar café con goma de mascar. Sin embargo, si *Wrigley* puede establecer tal asociación en la mente del consumidor, puede en realidad aprovecharse de los millones de recesos de café que se hacen cada día. El condicionamiento significa crear un patrón de respuesta automática que se traduce en el consumo de su producto.

La introducción de las bolsas para hornear *Brown-In-Bags* de *Reynold's* hace algunos años, ofrece un ejemplo para la aplicación de este modelo. Ya que se trataba de la primera bolsa plástica desarrollada para hornear, no había ningún estímulo ambiental o interno de este tipo, para el momento en que se lanzó la primera publicidad. Las amas de casa oyeron del producto en los comerciales por televisión y lo percibieron como algo que satisfacía una necesidad de tipo práctico. Esta percepción se vio influenciada por el deseo de consumidor de lograr eficiencia. Por lo tanto, el motivo por el cual se compraba el producto ya existía y se convertía en acción porque el precio era razonable. El objetivo, al utilizar el producto, era salpicar menos y retener mejor el sabor. El cumplimiento de esos objetivos resultó en una predisposición para volver a comprar el producto.

Anexo 4:

Modelo Aplicado al Nuevo Alimento para Perros



Haga que el Modelo Trabaje en su Favor

El Anexo 4 substituye los términos y factores generales básicos del modelo por unos específicos. Se refiere a un nuevo tipo de alimento seco para perros, hojuelas nutritivas. Los primeros estímulos se presentan como partes de un comercial de televisión cuyo objetivo es despertar la atención y el interés del consumidor. El observador tiende a aceptar las sensaciones audiovisuales debido a las múltiples necesidades de compañía, efecto y comodidad. Los estímulos son recibidos favorablemente por una audiencia joven, porque se dirigen a gente joven y enfatizan la admiración de que son objeto los dueños de perros sanos y contentos.

Anexo 5: Aplicación del Modelo

Factor	Qué debe hacer para satisfacer al consumidor	Ejemplo Alimento Perros
Estímulo	Pruebe en un ambiente competitivo para ver cuánto atención despierta su estímulo (ej. diseño del producto, publicidad, empaque)	Pruebe el empaque y el comercial
Sensaciones	A menos que pueda crear impresiones sensoriales, no hay posibilidades de que ocurra una acción; los estímulos deben sobresalir de su ambiente para que se diferencien	Use colores fuertes y un comercial original
Necesidades/Predisposiciones	Haga referencia a la necesidad o necesidades actuales más urgentes (p.ej. en el diseño del producto y/o en la publicidad) y/o a las predisposiciones más positivas	Utilice el atractivo principal de la compañía, y el de la comodidad como atractivo secundario
Percepción	Pregúntele a sus clientes que impresión tienen de la publicidad y el empaque de su producto	Enfatice el valor nutritivo
Personalidad	Los consumidores tratan de relacionar las características de la personalidad del producto que compran con la de ellos. Asegúrese que su producto tenga unas características definidas; no puede servir para todo a todo el mundo	Toma en cuenta a los dueños jóvenes inquietos
Factores	Incluya en su publicidad la aceptación de su producto por otras personas	Incluya admiradores
Imagen	Salvo que pueda crear una imagen positiva para el producto, los consumidores posiblemente no comprarán. Pregúnteles qué opinión les merece el producto y ajuste la imagen, si es necesario	Investigue la imagen entre los consumidores
Búsqueda de Información	Ofrezca folletos informativos y convincentes, gratis para quien los solicite	Haga un empaque informativo
Motivación	Investigue qué es lo que finalmente hace que los consumidores escojan un producto en lugar de otro. Incluya este argumento en su producto y en la publicidad	Tome en cuenta la salud
Toma de	Ofrezca financiamiento. Establezca una atmósfera tranquila y agradable para la toma de decisiones; ofrezca incentivos especiales para que se decidan antes de una fecha específica	Mencione las garantías
Comportamiento	En este momento, el empaque de su producto es la influencia más poderosa sobre el comportamiento del consumidor, el vendedor silencioso en la tienda y el estante. Asegúrese que estimula la compra y el consumo	Muestre el empaque en publicidad; muestre lo fácil que es servirlo
Orientación de los objetivos	Explique la forma en que su producto genera los resultados deseados	Muestre al perro contento
Información de Retorno	Averigüe, quién vuelve a comprar/quién abandona el producto y por qué; véase el Anexo 3	Entreviste a los usuarios y a las personas que prueban el producto

Esta imagen que surge en la mente del consumidor es la de un alimento nutritivo para perros. Para fortalecer esta impresión, el comercial muestra a un consumidor comprando la información del empaque con la de la marca que está utilizando actualmente. El resultado confirma un mayor valor nutritivo que a su vez conduce a una preocupación por la salud del perro. La selección de este producto específico para ensayarlo es una conclusión inevitable.

¿Por qué presentarse y volver a trazar el modelo para su producto? Al hacer su propia gráfica, tal vez puede detectar algunos vacíos críticos en sus conocimientos que debería tratar de llenar mediante investigación y no tratando de adivinar. En el Anexo 4 aparecen las áreas que necesitan investigación y lo que debe hacer para optimizar la reacción del consumidor hacia su producto. En el Anexo 5 se ilustran planteamientos generales que usted puede captar y aplicar a su situación, además de algunas sugerencias relativas al ejemplo del alimento para perros.

Para la persona que trabaja en la mercadotecnia un conocimiento a fondo del conocimiento del consumidor y una constante atención a la información de retorno del mercado se ven recompensados por la forma de penetración en el mercado, el desplazamiento de la competencia y los nuevos niveles de ventas y ganancias.

La aplicación más práctica de la información sobre el comportamiento del consumidor está en las áreas de la mezcla de mercadeo, tales como: diseño del empaque, contenido y forma del mensaje publicitario, selección de los canales de distribución y asignación de precios.

TEST EJECUTIVO

Las siguientes preguntas se han diseñado en forma de examen rápido para la utilización de los modelos del consumidor en su compañía. Más de dos respuestas negativas le sugerirán que tal vez sea conveniente hacer un estudio cuidadoso de las prácticas actuales de su compañía.

- | Si | No | |
|-----|-----|---|
| () | () | 1. ¿Sabemos cómo percibe la gente nuestro producto? |
| () | () | 2. ¿Sabemos qué es lo que los motiva a comprarlo? |
| () | () | 3. ¿Tenemos un modelo que representa los procesos de la conducta de los consumidores con respecto a nuestro producto? |
| () | () | 4. ¿Investigamos las experiencias del consumidor y emprendemos la acción de mercadeo apropiada? |
| () | () | 5. ¿Optimizamos nuestro éxito mercadotécnico influenciando estratégicamente la conducta del consumidor en cada fase? |
-

COMO ACEPTAN LOS CONSUMIDORES UN NUEVO PRODUCTO

Cuando se introduce un nuevo producto en el mercado, entran en juego dos procesos relacionados: *la difusión* y *la aceptación*. *La difusión* es la diseminación de una idea nueva desde la compañía hasta los usuarios o los aprobadores finales. Por otro lado, *la aceptación* es el proceso de toma de decisión que utilizan los usuarios potenciales después de haber aprendido algo acerca de la innovación. En la última etapa del proceso de aceptación, el consumidor decide si va a comprar el nuevo producto con regularidad.

Ya que la innovación es vital para el crecimiento de una compañía, es indispensable llegar a comprender los procesos por medio de los cuales se comunica la información y las opiniones sobre el producto, y éstas luego se aceptan o rechazan. A fin de lograr un flujo máximo de comunicación sobre la innovación, es preciso conocer muy bien cuáles son los factores y procesos que tienen que ver con la difusión de las innovaciones. También hay que estar conscientes de cuáles son las etapas de toma de decisión a través de las cuales pasan los consumidores individuales para decidirse sobre un nuevo producto, y cuáles son las posibilidades que uno tiene a su disposición para poder hacer que ellos tomen una decisión a favor del producto.

¿Cómo Funciona la Difusión?

La difusión —propagar la información sobre el nuevo producto— es iniciada por la compañía, pero ésta sólo la controla parcialmente, porque en general ocurre en encuentros e intercambios cara a cara entre los consumidores, sobre los cuales la compañía no tiene ninguna influencia directa. Es por esa razón, que es sumamente importante darles cualquier oportunidad para que piensen y hablen favorablemente sobre el producto.

En este contexto, es muy importante comprender la naturaleza de las innovaciones y las comunicaciones. Una innovación es una idea que los consumidores *perciben* como nueva. Este hecho abarca muchas cosas. En primer lugar, son las ideas y no los productos los que se diseminan en el proceso de difusión. Los consumidores sólo considerarán al producto, si la compañía puede convencerlos de que acepten la idea nueva que es la base del producto. Los siguientes ejemplos recalcan este punto:

- La idea de planificación familiar es ajena a la cultura de la India, a pesar de que el gobierno ha desplegado enormes esfuerzos para promoverla. Por lo tanto, por más seguro, barato o conveniente que sea un producto para el control de la natalidad, los indios en general no lo considerarán, y menos aún pensarán en comprarlo.
- Y para no ir más lejos, echémosle un vistazo a la historia reciente de la moda. Cuando aparecieron las minifaldas por primera vez, muchas mujeres no estaban seguras de querer ponerse-las. Se preguntaron si ésta era una moda pasajera o si era una nueva forma de vestirse y expresar su personalidad. Una vez que quedó establecido que la mini era aceptada por casi todos, y que era algo duradero, hasta las abuelas eran consideradas anticuadas si usaban faldas más largas. Como punto de contraste, la midi, que vino después de la mini, nunca tuvo éxito. Las revistas respetadas de la industria de la confección, los fabricantes y los minoristas, empuja-

dos por el *Women's Wear Daily*¹, se metieron de lleno en la *midi*. Pero las mujeres norteamericanas se resistieron a los dictados de la Séptima Avenida². Consideraban que este estilo nuevo las hacía poco atractivas, y no estaban dispuestas a ponérselas. Cuando ocurrió el desastre, los minoritarios ni siquiera pudieron regalar las *midis*. Por más buena que fue la marca, la tela, el trabajo o el precio, *la idea* había sido rechazada.

Los Consumidores Deben Percibir la Novedad

Los consumidores hablarán sobre el producto si *perciben* que es nuevo o diferente. Esto no quiere decir que tiene que *ser* nuevo. Un ejemplo ayudará a explicar el concepto. En los Estados Unidos, David Gerber inventó en 1928 la comida para bebés preparada comercialmente. Una noche, al colar unos guisados frescos para su niña recién nacida, este ejecutivo de una compañía de enlatados de propiedad familiar, dijo las palabras clásicas: "Debe haber una mejor forma de hacer las cosas"

En 1958, 30 años después, un ejecutivo de una compañía alemana fabricante de leche en polvo para niños, fue a los Estados Unidos para aprender algo sobre el negocio de la comida para bebés. Su compañía se convirtió entonces en la pionera de la comida para bebés en el mercado alemán. Aunque la comida para bebés era ya casi una institución en los Estados Unidos, en 1958 era todavía noticia para las madres alemanas.

Igualmente, si los consumidores consideran que el producto nuevo es "igual a los demás", no pensarán ni siquiera en probarlo. Una vez más, no tiene nada que ver que el producto sea totalmente distinto a los demás que existen en el mercado; lo único que cuenta es que los consumidores *piensen* que el producto es distinto.

Esto plantea el asunto de la comunicación. En gran medida, lo que los consumidores perciben es el resultado de qué les comunica la compañía y cómo lo hace. Cuando se introduce un nuevo producto, la compañía quiere asegurarse de que el mercado que busca esté expuesto a mensajes que sean tanto informativos como persuasivos. Aunque se puede considerar que esta comunicación entre la compañía y los compradores finales es controlable (porque es la compañía la que determina la naturaleza de los esfuerzos de promoción), hay una gran cantidad de comunicación no controlable en el proceso de difusión. La compañía no puede tener una influencia directa sobre la publicidad y el personal de ventas de los competidores e intermediarios, sobre la elección profesional independiente a través de pruebas de laboratorio, o sobre el intercambio de opiniones entre los consumidores.

Tipos de Fuentes de Comunicación

Tomando todo esto en cuenta, vale la pena identificar los cuatro tipos de fuentes de comunicación que actúan en los procesos de difusión y aceptación. Dependiendo de si las fuentes tienen o no interés comercial en promocionar el producto, pueden clasificarse como *pagadas* o *independientes*. También se puede establecer una diferencia entre la fuente *personal*, como en el caso del contacto cara a cara, y la *impersonal* que tiene que ver con un objeto o medio comunicándose con el consumidor. Si combinamos estos tipos de fuentes, tenemos cuatro tipos totalmente distintos de fuentes de comunicación:

- Impersonal pagada
- Personal pagada
- Impersonal independiente
- Personal independiente

Las fuentes *impersonales pagadas* son principalmente los medios de comunicación. Estos son considerados como fuentes pagadas, porque hay que pagarles por los mensajes de publicidad que transmiten, y son impersonales porque se dirigen a un público muy grande, sea por la palabra impresa o por radio y televisión.

1 N.T. - Revista norteamericana de la industria de la confección.

2 N.T. - Avenida principal de la industria de la confección en Nueva York.

Las fuentes *personales pagadas*, por el contrario, le dan un toque humano al esfuerzo de promoción, porque tienen que ver con encuentros cara a cara. Son fuentes pagadas para que puedan convencer al cliente potencial de que compre el producto de una compañía dada. En otras palabras, las fuentes personales pagadas están representadas por el personal de venta de la compañía.

Debido a la evidente subjetividad de las fuentes pagadas, siempre se considera que las fuentes independientes tienen más credibilidad e influencia. No tienen ningún interés personal en el asunto, y por lo tanto no derivan ningún beneficio financiero de la producción del producto. Como ejemplos de las fuentes *impersonales independientes*, tenemos a las revistas de pruebas, informes gubernamentales y artículos en revistas profesionales que presentan los resultados de estudios sobre el uso del producto. La revista profesional es de gran importancia en el campo farmacéutico, en donde un endoso por un médico conocido, por ejemplo, puede ayudar mucho a que un medicamento sea aceptado o rechazado.

Y finalmente, los amigos, vecinos, colegas, familiares y compañeros son las fuentes *personales independientes*. Se busca su consejo y opinión, porque es posible que hayan tenido experiencia con este tipo de producto, o porque su aceptación de un nuevo producto es esencial para el consumidor de ese producto. En conversaciones, con este tipo de fuente, el consumidor está mucho menos a la defensiva y en una situación mucho más informal que con las fuentes personales pagadas, ya que las fuentes personales independientes son personas en quienes confía, y que quizá conozcan ya por muchos años. Es muy posible que al recomendarle un amigo el producto, el consumidor decida comprarlo.

El Papel que Desempeñan los Líderes de Opinión

Las fuentes de comunicación a las que nos hemos referido sirven para tratar de comprender las distintas etapas del proceso de aceptación. Pero hay dos que son de especial importancia en el proceso de difusión: las fuentes *impersonales pagadas* y las *personales independientes*. Interactúan en una secuencia importante que se ha llamado "hipótesis del flujo de dos etapas". Muchos estudios indican que las comunicaciones se diseminan en primer lugar desde la compañía y a través de los medios de comunicación hasta los líderes de opinión, y de allí hasta sus seguidores. Estudiemos este proceso en forma más detallada.

Los medios de comunicación, por su misma naturaleza, hacen que los líderes de opinión y los seguidores se den cuenta de la existencia del producto casi simultáneamente. Pero estos dos grupos de consumidores reaccionan de forma distinta frente a la información. Las personas que resultan ser líderes de opinión se deciden rápidamente y prueban el nuevo producto. Sin embargo, la gente que está en la categoría de los seguidores no responde inmediatamente a los mensajes de los medios de comunicación. Para poder probar el nuevo producto, necesitan el estímulo de los líderes de opinión.

Los líderes de opinión son aquellos a quienes se dirigen los consumidores para obtener consejos e información. Los primeros influyen en las decisiones tomadas por los segundos, en lo que se refiere a la aceptación de las innovaciones. Mucha gente piensa que los líderes de opinión son miembros de las altas clases sociales, y que no están en el mismo peldaño del escalafón social que sus seguidores. Pero esto no es así. Lo cual quiere decir que el liderazgo de información se ejerce horizontal y no verticalmente. Como consecuencia, es difícil detectar a los líderes de opinión, y predecir quiénes lo serán. Como veremos, las categorías de aceptación difieren en cuanto a la cantidad de líderes de opinión que tienen. Hay una serie de indicadores que ayudan a identificar a los posibles candidatos al liderazgo de opinión.

Otros Elementos: Sistema Social y Tiempo

Al examinar el procedimiento, quizás sea útil señalar que el proceso de difusión está compuesto de cuatro elementos:

- La innovación
- Su comunicación a los consumidores
- El sistema social
- El tiempo

Por lo tanto, todavía hace falta explicar dos elementos del proceso de difusión, el *sistema social* y el *tiempo*. Aunque se ha escrito muchísimo sobre los sistemas sociales, lo único que necesitamos saber es que, en este caso, el sistema social es el mercado que uno busca, o al grupo de consumidores al cual uno se quiere dirigir. Los sistemas sociales no sólo desempeñan un papel importante en la difusión, sino también en la aceptación de la innovación. En lo que se refiere a las decisiones de aceptación, los sistemas sociales ejercen diferentes medidas de influencia.

- Los consumidores aceptarán algunas decisiones sin tomar en cuenta las de otros individuos del sistema social. En estos casos, los artículos que van a ser comprados son generalmente inconspicuos o casi omnipresentes, como la pasta de dientes, el jabón, los refrigeradores.
- En muchos casos, un consumidor compra un nuevo producto porque otros miembros de su grupo social lo han comprado. El síndrome de "mantenerse al día de acuerdo a lo que tiene el vecino" explica la compra de artículos conspicuos, como las piscinas.
- Hay ciertos tipos de innovaciones que requieren la aceptación de la mayoría de los miembros del sistema social antes de que el individuo pueda tomar una decisión personal sobre la aprobación. Como ejemplo tenemos al vuelo fletado (*charter*): el individuo tiene opción para decidirse o no, pero sólo puede aprobar si el grupo apoya la idea.
- Hay un último tipo de innovación; es la aprobada por voto mayoritario en un sistema social, y luego impuesta a aquellos que se opusieron. Como ejemplo de este caso tenemos las leyes locales de zonificación.

Estos ejemplos demuestran que la difusión y aceptación de las innovaciones son modeladas, y muy a menudo aprobadas, por la interacción de las personas pertenecientes a un sistema social que la empresa está tratando de penetrar. Las percepciones, motivaciones, valores, costumbres, actitudes y creencias prevalecientes en ese sistema social son los que pueden hacer que el producto tenga éxito o fracase. Esta es una de las razones por las cuales la psicología, la sociología social, la sociología y otras ciencias del comportamiento se han convertido en importantes instrumentos para los ejecutivos de mercadotecnia. Muy a menudo, los patrones de comportamiento del consumidor son los que rigen la aceptación de las innovaciones, y las características del producto no son tomadas en cuenta, siendo muy pequeño el papel que desempeñan.

Y, finalmente, es evidente que se necesita tiempo para que ocurra la difusión. Los miembros del mercado que uno busca están dispersos geográficamente. Ya que muchos de ellos requieren una doble exposición (medios de comunicación y líderes de opinión), no es suficiente en general llegar a ellos solamente por vía de la publicidad, y además, toma tiempo para que se propague la información.

Por otra parte, la velocidad de difusión depende en gran medida de la novedad del producto. Quizás los consumidores y clientes no crean que valga la pena hablar sobre el producto si sólo se le hacen unas cuantas modificaciones. Pero si el cambio es muy grande, el nuevo producto tendrá mucha resonancia, aunque la gente titubeará más en comprarlo.

La Aceptación: un Proceso de Toma de Decisiones con Etapas Múltiples

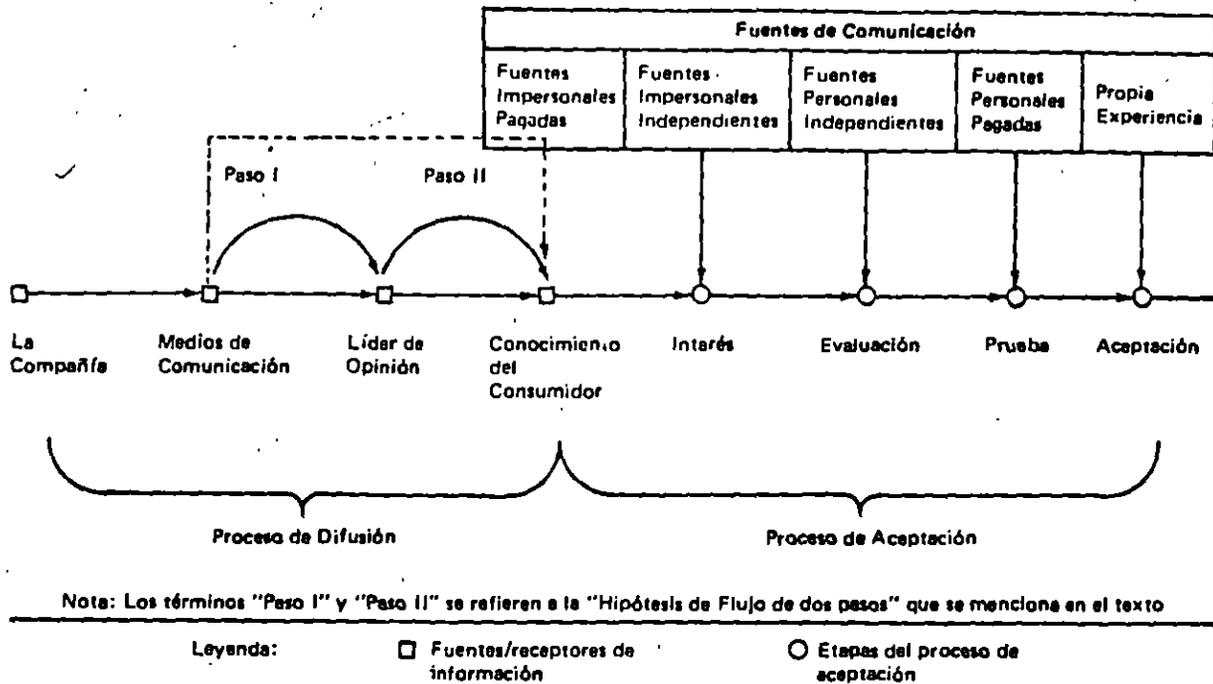
La difusión de la nueva idea es un requisito necesario para la aceptación. El consumidor podrá tomar una decisión acerca del producto sólo después de haber llegado a saber algo sobre la existencia, disponibilidad y conveniencia de ese producto. El proceso de toma de decisiones consiste de varias etapas. La Figura 1 ilustra esta relación. La compañía transmite la información y la persuasión a los consumidores individuales a través de los medios de comunicación y de los líderes de opinión, y a su vez los consumidores pasan a través de las varias etapas del proceso de toma de decisiones. Además de la corriente principal de información e influencia por la cual llegan a conocer e interesarse en la innovación, entran en juego en las distintas etapas del proceso de aceptación las otras fuentes de comunicación que describimos anteriormente.

Por lo tanto, mientras que el proceso de difusión ocurre en todas las etapas del proceso de aceptación, a través del flujo de comunicaciones, la aceptación es principalmente algo individual. Al final, el consumidor es el que debe tomar la decisión, teniendo siempre presente los factores externos.

Como lo muestra la Figura 1, el consumidor que aprueba una innovación, pasa a través de cinco etapas muy distintas: conocimiento, interés, evaluación, prueba y aceptación.

Figura 1:

Los Procesos de Difusión y Aceptación



Conocimiento

En esta etapa, la información sobre el producto fluye hacia el consumidor sin que él tenga que tomar la iniciativa. La recibe pasivamente y no experimenta una reacción emotiva. Su información en ese momento no es completa —quizás no sepa lo necesario sobre la disponibilidad, precio y características de la innovación—. Como se ve en el gráfico, los esfuerzos desplegados por los medios de comunicación —y siempre se espera que sean amplificadas por el impacto de los líderes de opinión— son más que adecuados para tratar de lograr que el producto llegue a ser ampliamente conocido, porque estos medios de comunicación pueden establecer contacto a un costo relativamente bajo, teniendo en cuenta el número de personas a quienes se dirigen.

Interés

Una vez que el consumidor haya absorbido la información recibida en la etapa de conocimiento, puede que diga "Sí, eso me parece muy bien. Quisiera saber más sobre este producto." Así comienza la etapa de interés. Representa un giro de 180° de la casi indiferencia en la fase anterior. El consumidor se ha llegado a interesar lo suficiente como para investigar más a fondo el asunto. Lleva a cabo una búsqueda intensa para obtener más información. El objetivo de estos esfuerzos es obtener una visión global de la innovación. Aunque los folletos y revistas publicadas por la compañía pueden ser de utilidad, y los consumidores puedan consultar otras fuentes de información, probablemente le presten más atención y sientan más confianza en las fuentes impersonales independientes, tales como Informes para el Consumidor y estudios gubernamentales.

Evaluación

Habiendo recopilado tanta información adicional como le haya sido posible, el consumidor estudia la evidencia, y pondera si quiere o no probar el producto. En la etapa de evaluación, después de sopesar los pro y contra de una compra, el cliente potencial le pide consejo a individuos que

forman parte de sus fuentes personales de confianza. Aquí tenemos a dos grupos de personas: los "expertos", o sea los amigos que tienen alguna medida de conocimiento sobre el tema y que pueden ser consultados desde el punto de vista funcional/financiero y los miembros del sistema social (por ejemplo la familia) que serán afectados positiva o negativamente por la decisión de compra, y cuya aceptación por lo tanto es indispensable, aún cuando no tengan conocimiento específico sobre el producto.

Ya que el consumidor corre el riesgo financiero (que el producto no rinda de acuerdo a sus deseos, lo cual conduciría a una pérdida de dinero) y social (que la innovación no sea aceptada por su grupo de referencia, lo cual le haría perder su reputación), va a estar muy influenciado por estas dos cosas. Por lo tanto, en ese momento, la compañía no tiene ninguna influencia sobre la decisión.

Prueba

Durante la prueba, los clientes potenciales "reconocen" el nuevo producto comprándolo a pequeña escala. Y a que sólo obliga al consumidor a entrar en una tienda, el vendedor (o vendedora) es quien se convierte en la fuente más importante de información; y a veces tiene tanta influencia, que puede hasta cambiar la intención original de compra del cliente potencial. Mientras que para muchos artículos hay muestras pequeñas, pueden surgir dificultades en lo que se refiere a los productos duraderos, que tienen que ser probados bajo condiciones normales de uso. Esto es casi imposible, a no ser que se alquile o compre el producto. Por ejemplo, debido a que no se podría considerar que un automóvil ha sido bien probado con sólo dar una vuelta a la manzana, algunos consumidores alquilan por una semana el modelo que han escogido, manejándolo para ir al trabajo y/o para un fin de semana y así poder ver "cómo se siente". Sin embargo, en muchos casos este procedimiento no es muy práctico. Por lo tanto, la prueba se hace en general después de la compra, lo cual aumenta marcadamente el riesgo que corre el consumidor.

Se puede reducir el recelo del consumidor estableciendo un nombre de marca fuerte, y ofreciendo un buen plan de devolución, disminuyendo así el temor del consumidor de que "no tiene más remedio que quedarse" con un producto no satisfactorio.

Aceptación

Cuando el comprador termina de hacer la prueba personal de la innovación, determina si ésta ha resultado ser útil y conveniente para su situación específica. Si su decisión es positiva, el consumidor aprueba, o sea, decide continuar el uso o consumo del producto. Además de su propia experiencia, la imagen de la compañía y del producto, al igual que el propio medio ambiente social del consumidor, también tendrán una influencia sobre la decisión final.

Huelga decir que el mercado que uno busca puede rechazar la innovación durante cualquiera de las etapas. El consumidor puede eliminar la idea del producto aún durante la etapa de conocimiento, si considera que no le interesa; si el mensaje de publicidad no fue lo suficientemente fuerte, esto quizás se deba a un malentendido. Es posible que durante la recopilación de la información haya decidido que el producto no satisface sus necesidades, o que es demasiado costoso. Quizás su evaluación de las ventajas y desventajas lo lleve a rechazar el producto. Puede que lo descarte después de un periodo de prueba, considerándolo no satisfactorio.

Sin embargo, un rechazo después de la aceptación representa una *interrupción de la compra*, porque ocurre después de un compromiso previo. Para poder diseñar una estrategia de mercadeo exitosa, es sumamente importante poder comprender cuál es la relación entre la aceptación y la interrupción de la compra. Hay muchas compañías que sólo hacen un análisis del estudio de la tasa de aceptación, que es simplemente la relación entre la cantidad de aprobaciones reales y potenciales. Sin embargo, una tasa de aceptación creciente puede conducir a conclusiones erróneas porque sugiere que el producto se está haciendo más y más popular, cuando quizás sea lo contrario lo que esté ocurriendo.

Sin embargo, si se hace un análisis de la interacción entre la aceptación, interrupción de la compra y la reaprobación, es posible demostrar que, aunque hay una cantidad creciente de no-aceptadores que se han convertido en aceptadores, también hay un cierto porcentaje (sea pequeño o grande) de aceptadores que han dejado de utilizar la innovación.

AUDITORIA DE PRODUCTOS -UN SISTEMA PARA MANTENER LA MEZCLA DE PRODUCTOS EN EXCELENTE ESTADO DE GANANCIAS-

El examen físico es indispensable para el ejecutivo ocupado que quiere estar en buenas condiciones de salud. Los productos requieren, igualmente, un examen con regularidad a fin de determinar si están saludables, si necesitan una inyección para fortalecerlos, o si se les debe permitir que mueran en paz.

Un pequeño productor de instrumentos de laboratorios médicos e industriales de California, *Oxford Laboratories*, ha utilizado con éxito un *Comité de Auditoría de Productos* para examinar con regularidad sus productos. Por ejemplo, el comité en una de sus sesiones de revisión, acordó discontinuar un producto marginal, el equipo de pruebas de ácido úrico, y votó por la consideración de un aumento de precios de otro producto, el dispensador automático de líquidos.

Las reuniones del comité, como beneficio secundario, estimulan mejoras en el sistema de contabilidad de costos de la compañía, los requisitos de control de calidad, archivos de quejas y otros instrumentos que se usan para estar al tanto de los productos. El sistema también crea un compromiso por parte de la alta gerencia —la clave de una planificación y revisión de productos exitosos—. En vez de reaccionar sólo durante las crisis, este enfoque se basa en la filosofía de la administración por objetivos (APO). En esta aplicación, la técnica APO tiene que ver con la fijación de metas específicas para las ventas, participación en el mercado y/o utilidades para cada producto, junto con revisiones periódicas del rendimiento y las perspectivas. Si la situación actual y proyectada no justifica la existencia de un producto, en vista de los objetivos que se han fijado para él, queda discontinuado.

Junto con el Comité de Planificación de Productos, que evalúa las ideas de productos nuevos, y el Comité de Programación, que supervisa la evaluación de los nuevos productos, el Comité de Auditoría de Productos forma un sistema de planificación de productos de *Oxford*, que ha mejorado significativamente el flujo de productos nuevos de la compañía. Las ventas de *Oxford* se han más que triplicado durante los últimos cinco años, sobrepasando los \$7 millones de dólares. Esta mejoría se debe, parcialmente, a los requisitos muy estrictos que se le han aplicado a los nuevos productos, siendo eliminados los perdedores, o haciéndolos rentables por medio de una disminución del costo o de un aumento del precio.

El Establecimiento de un Programa de Evaluación

El primer paso hacia el establecimiento de un programa de evaluación regular de productos es la creación de un Comité de Auditoría de Productos. Este grupo central, *compuesto del personal más alto de mercadotecnia, finanzas, ingeniería y compras*, debe poseer la autoridad final en la toma de decisiones sobre la composición de la mezcla de productos de la compañía. Dependiendo de las dimensiones de la mezcla de productos o de sus avances, el Comité de Auditoría de Productos debe reunirse mensualmente, y todos los productos deben recibir por lo menos una revisión anual.

¿Cómo cumple este tipo de comité sus responsabilidades? Para hacerle justicia a cada producto, y a fin de tener una base objetiva para las comparaciones entre los productos, se puede usar un formulario común de clasificación. Para los productos que parecen dudosos, y por lo tanto

requieren una evaluación cuidadosa, hay un formulario (Figura 1) sugerido por Philip Kotler, Profesor de Mercadotecnia de la Universidad Northwestern, que requiere que se asignen valores en relación con siete criterios. Algunos de estos valores son de naturaleza subjetiva, y en todos los casos, cero representa una buena base para la eliminación del producto, y un puntaje de uno sugiere la continuación. En todos los casos, el puntaje refleja la opinión de la mayoría o el consenso del comité.

Figura 1:

Formulario de Clasificación del Producto

PRODUCTO No. _____ MODELO No. _____ FECHA _____

PESO (W)

CLASIFICACION (R)

1. ¿Cuál es el potencial futuro del mercado para este producto?		W_1R_1
2. ¿Cuánto se podría ganar con una modificación del producto?		W_2R_2
3. ¿Cuánto se podría ganar con una modificación de la estrategia mercadotécnica?		W_3R_3
4. ¿Cuánto tiempo ejecutivo útil podríamos liberar al abandonar este producto?		W_4R_4
5. ¿Qué tan buenas son las oportunidades alternativas de la compañía?		W_5R_5
6. ¿Qué cantidad está contribuyendo el producto más allá de sus costos directos?		W_6R_6
7. ¿Qué cantidad está contribuyendo el producto a la venta de los demás productos?		W_7R_7

Fuente: Philip Kotler, *Phasing Out Weak Products*
Harvard Business Review.

Índice de retención
 del producto

Dependiendo de las circunstancias y objetivos de la compañía, a cada escala se le puede dar una medida distinta de importancia o peso. Estos pesos (W) son multiplicados por las clasificaciones pertinentes (R) y su total forma el índice de retención específica del producto (WR). En caso de que todos los criterios reciban el mismo peso, esta cifra puede variar desde un valor máximo de 7, para un ganador definitivo, hasta un valor mínimo de 0, que es un perdedor definitivo.

Hacer que los productos débiles desaparezcan gradualmente, después que se ha tomado l

Figura 2:

**Aplicación del Formulario de Clasificación del Producto
(Comparación Resumida)**

		Enlatada		Suave-Húmeda	
(W) Peso	Criterio	(R) Clasificación	(WR) Clasificación Ponderada	(R) Clasificación	(WR) Clasificación Ponderada
	Producto: <u>comida para perros</u>				
				fecha: _____	
2	Potencial de Mercado	.4	.8	1.0	2.0
1	Modificación del Producto	.2	.2	.4	.4
1	Modificación del Mercado	.4	.4	.4	.4
2	Tiempo Ejecutivo	.8	1.6	1.0	2.0
1	Alternativas	.4	.4	.8	.8
2	Contribución	.4	.8	.8	1.6
1	Apoyo de Ventas	.0	.0	.4	.4
	Índice de Retención del Producto		4.2		7.6

Multiplique el Peso (W) por la Clasificación (R) para obtener la Clasificación Ponderada (WR). Peso de 1 - importante, Peso de 2 - muy importante. Ver la Figura 1 para la escala de clasificación.

decisión de eliminarlos, es algo que tiene que ser considerado muy cuidadosamente, sobre todo en relación con las obligaciones de la compañía hacia las distintas partes afectadas por la decisión. Es posible que sea necesario notificar a los clientes y tener una cantidad adecuada de existencia de repuestos.

Para ilustrar cómo funciona una auditoría de productos, la Figura 2 presenta una comparación resumida de las clasificaciones de dos productos de alimentos para perros.

El peso de cada criterio es determinado por la política corporativa y no varía según los productos a los cuales se esté aplicando. Las clasificaciones en sí reflejan el juicio del comité en lo que se refiere a las perspectivas de un producto dado. Mientras que la categoría suave-húmeda de la Figura 2 tiene un puntaje alto en tres áreas importantes, potencial del mercado, tiempo ejecutivo y contribución, el producto enlatado muestra una perspectiva más bien pesimista.

Aunque el puntaje global máximo es de 10,0 (peso total de 10 multiplicado por el puntaje máximo de 1,0), el índice de retención del producto de 4,2 no quiere decir que hay que eliminar automáticamente el producto. Sí es, sin embargo, causa para una investigación cuidadosa y para una supervisión continua a fin de impedir que se multipliquen los problemas. Parece que al producto enlatado le queda poca vida, y es posible que un examen más detallado revelaría que sería más rentable utilizar en otro lado los recursos, instalaciones y talento. El producto suave-húmedo, con un índice de retención del producto de 7,6 muestra un cuadro fuerte y saludable, aunque podría beneficiarse con cambios en varias áreas.

Necesidad de un Enfoque General

Los formularios de clasificación son útiles para señalar debilidades. Al igual que los termómetros, indican la existencia de los problemas pero no suministran un diagnóstico. Los datos cuantitativos de estos formularios tienen que ser complementados y ampliados por información cualitativa. A fin de obtener un cuadro completo, y tomar decisiones significativas, el comité debe solicitar información de todos los grandes departamentos funcionales de la compañía.

- De Compras:**
- ¿Cuáles son las perspectivas actuales y proyectadas del abastecimiento de materias primas y los componentes que son parte del producto?
 - ¿Cuáles son las tendencias proyectadas de precio? ¿Se deben ajustar las cifras de costos hacia arriba debido a la inflación?
 - ¿Hay abastecedores que estén por introducir materiales o productos principales nuevos, menos costosos o que rindan mejor?
 - ¿Hay algún abastecedor específico que la compañía debería adquirir para asegurar un abastecimiento ininterrumpido y constante de materiales de calidad al menor costo posible?
 - ¿Cuáles son los tiempos de demora de los pedidos cuando hay un cambio en la composición o empaque del producto?

De Investigación y Desarrollo:

- ¿Contiene el producto alguna sustancia o componente que esté siendo investigado por una agencia gubernamental y que pudiera ser prohibido?
- ¿Se está trabajando en algún proyecto que pudiera tener como resultado la sustitución de un producto actual con uno nuevo? Si es así, ¿Cuándo se cree que llegará al mercado?
- Con o sin modificaciones, ¿Se pueden encontrar nuevas aplicaciones para los productos actuales que amplíen su base de mercado?
- ¿Cómo podemos mejorar el rendimiento de un producto dado y/o su diferenciación competitiva?

De Producción:

- Dados ciertos pronósticos de venta específicos, ¿Existe la probabilidad de que se desarrollen cuellos de botellas y situaciones de pedidos pendientes? Si es así, ¿Cómo pudieran ser remediadas?
- ¿Cómo se pueden disminuir los costos de producción? ¿Es probable que estos costos aumenten debido a un aumento de salarios que no pueda ser compensado por eficiencias de producción?
- ¿Se debería subcontratar todo o parte del trabajo?

De Contabilidad:

- ¿Es probable que los costos de los productos vendidos también en un futuro inmediato?
- ¿Cuál es el costo actual de capital, o sea, tasas de interés sobre los préstamos para inversión?
- ¿Existe una disponibilidad rápida de dinero para la expansión?

De la Investigación de Mercados:

- ¿Cuál es la participación actual en el mercado de cada producto-globalmente y por distrito?
- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Qué piensan los compradores/usuarios finales de los productos de la compañía?
- ¿Qué tendencias se están desarrollando en la plaza?

La Mezcla de Productos es de Vital Importancia

Todas las compañías tienen productos y/o servicios que quieren vender. La mezcla de estos productos, al igual que la vitalidad de los elementos individuales, es sumamente importante para la supervivencia y crecimiento de la compañía. ¿Pero tiene la compañía un programa regular y rígido para examinar lo que cada producto ha contribuido, está contribuyendo o contribuirá al éxito global de la compañía? ¿Se desafía a cada producto constantemente, y se rejuvenece la mezcla de productos sacando perdedores y agregando ganadores? *Todas las compañías necesitan un programa sistemático de revisión para asegurar el crecimiento a largo plazo.*

La auditoría de productos es una evaluación regular y sistemática de los puntos fuertes, debilidades y perspectivas futuras de los productos de una compañía, al igual que de sus contribuciones.

a las utilidades. Estas auditorías sólo son pertinentes si son llevadas a cabo en base a cada producto. Esto exige un esfuerzo de equipo en donde el *gerente de mercadotecnia desempeña un papel clave* y es el que tiene la última responsabilidad de rendimiento.

A diferencia de las auditorías de contabilidad, las auditorías de producto se hacen estrictamente para fines internos. Deben ser parte de un programa continuo. *Los productos que ya no están ganando lo que deben, deben ser eliminados sin demora ni sentimentalismo*, siempre que esta acción no tenga repercusiones negativas sobre los otros miembros de la familia de los productos. Este tipo de poda libera recursos valiosos que son la base del crecimiento a través de los nuevos productos.

Una Mezcla de Productos Actualizada

Muy pocas veces se toma uno el tiempo, o encuentra uno el valor, de examinar la situación verdadera de un producto. Una y otra vez sobreviven productos que ya no pueden justificar su existencia. Hay muchas compañías que cometen el pecado de perder recursos valiosos de esta forma. A menudo se agregan nuevos productos sin reducir en forma concordante los productos establecidos. Sin embargo, se necesita algún tipo de simplificación para mantener actualizada la mezcla de productos de la compañía, y para que esté en excelentes condiciones de ganancia. Algunos productos ya están viviendo más allá de su utilidad, mientras que es posible que otros tengan suficiente vitalidad como para iniciar nuevos patrones de crecimiento después de la modificación.

Obtengan Buenos Resultados, Podando

Con las modificaciones pertinentes, la auditoría de productos se puede aplicar en casi todos los negocios. De acuerdo con el *Business Week*, Peter G. Peterson, ex-secretario de Comercio, que hoy en día es presidente de la junta directiva de *Lehman Bros.*, una compañía banquera de inversiones muy grandes de Wall Street, estableció cuatro criterios en base a los cuales la *Lehman* estudiaría todos los negocios en los que estaba participando, y en los que tenía pensado participar.

En todos los casos, la *Lehman* haría cuatro preguntas.

- ¿Cuál es la rentabilidad de este negocio específico?
- ¿Es éste un negocio en donde podemos ofrecer algo diferente de lo que ofrecen nuestros competidores?
- ¿Es un negocio importante para la *Lehman* como compañía?
- ¿Tenemos el capital necesario?

Podando así su participación en negocios donde no podía sobresalir, la *Lehman* convirtió una pérdida de \$9 millones de dólares en 1973, a utilidades de \$26 millones en 1975. Se puede evaluar en forma parecida subsidiarios o divisiones, y si es necesario, abandonarlas. Las compañías de productos de consumo e industriales pueden y deben analizar los proyectos que se están llevando a cabo, así, de esta forma, antes de que lleguen al mercado.

Es importante darse cuenta de que las auditorías de productos también crean una concientización del rendimiento. Se pueden comparar con el concepto de centros de utilidades que divide una compañía en unidades, esperando que cada una de ellas contribuya en forma separada y medible a las utilidades globales de la compañía. Análogas al concepto de centros de utilidades, las auditorías de productos se basan en la filosofía que descansa sobre los laureles de una línea global inferior, satisfactoria, no es suficiente. Más bien, estas auditorías están caracterizadas por un empuje constante de mejoramiento en el rendimiento individual, lo que a su vez resulta en un aumento del crecimiento global.

También hay muchas pruebas de que la participación en el mercado y la rentabilidad están muy relacionadas. Vale la pena para una compañía verificar sus productos o negocios, y ver donde tienen sus puntos fuertes, e identificar áreas que solamente están diluyendo sus recursos y debilitando su posición. Si concentra sus esfuerzos en las áreas fuertes y elimina los puntos que reducen su rentabilidad, probablemente mejore muchísimo el rendimiento. La contracción por la alimentación de perdedores es muy a menudo el requisito para el crecimiento.

TEST EJECUTIVO

Esta es una breve prueba sobre el sistema de auditoría de productos en su compañía. Si responde a más de dos preguntas con un "No", es posible que valga la pena efectuar un estudio cuidadoso de las prácticas actuales de la compañía.

- | Si | No | |
|-----|-----|---|
| () | () | 1. ¿Existe un programa continuo para la evaluación del rendimiento individual de un producto? |
| () | () | 2. ¿Es la revisión del rendimiento de un producto una función de la alta gerencia? |
| () | () | 3. ¿Son las auditorías de producto realmente esfuerzos interdepartamentales? |
| () | () | 4. ¿Se usa un formulario de clasificación estándar en la auditoría de productos? |
| () | () | 5. ¿Se eliminan con regularidad los perdedores y se lanzan a los que se consideran ganadores? |
-

ADMINISTRE EL CICLO DE VIDA DE SU PRODUCTO

Al igual que un organismo viviente, todo producto atraviesa por un ciclo de vida que cubre las etapas que van desde el nacimiento, pasando por la madurez, la etapa de descenso y la muerte. Si bien es cierto que ningún producto puede vivir y prosperar eternamente, tanto la longitud como la magnitud de su ciclo de vida dependen en gran medida de las decisiones tomadas por cuatro grupos de personas: las cuatro "C": su compañía, la competencia, sus clientes (intermediarios) y los consumidores (los usuarios finales).

Su función, como gerente de mercadotecnia, es tomar en consideración las acciones de las tres "C" externas (competidores, clientes, consumidores) para configurar la actuación de su compañía, a fin de optimizar los resultados. Sus estrategias tendrán que variar en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, para hacer frente a las distintas condiciones que prevalecen en cada etapa.

Etapas del Ciclo de Vida Clásico del Producto

Si definimos la capacidad del mercado como el volumen total de ventas potenciales de todos los competidores en el mercado, y el volumen del mercado como el volumen total de ventas reales de todas las compañías, entonces el ciclo de vida del producto es la relación existente entre estas dos cifras. En otras palabras, a medida que progresa el ciclo de vida del producto, atravesando las diferentes etapas, más y más capacidad del mercado se convierte en volumen del mercado.

Hay otro fenómeno que entra en juego en este proceso: la resistencia del mercado; la renuencia del consumidor a comprar una marca específica. Este factor es de naturaleza e intensidad variable a lo largo de todo el ciclo. La resistencia del mercado comienza con la renuencia del consumidor a comprar algo nuevo, y que no se ha ensayado, debido al alto riesgo que percibe el consumidor, en términos de que el rendimiento del producto no sea satisfactorio. La resistencia se desvanece a medida que un producto se hace más conocido y es más ampliamente aceptado. A medida que se crea la lealtad por una marca, aumenta la renuencia a cambiar de marca. Eventualmente se refleja una pérdida de interés por el producto (no importa cuál sea la marca) y esto anuncia la muerte del producto.

La introducción de un concepto de producto totalmente diferente al mercado, con frecuencia la hace una sola compañía que podría llamarse pionero. El pionero carga sobre sus hombros la responsabilidad de crear un mercado de la nada, educando a los consumidores en una nueva forma de hacer algo. Los riesgos pueden ser considerables; sin embargo, las recompensas también pueden serlo. Las verdaderas oportunidades de crecimiento existen en mercados no explotados, que todavía no se han formado o desarrollado.

Cuando más radical sea la diferencia con los productos existentes, más lenta será la aceptación de la innovación. Un número relativamente pequeño de gente que adoptan el producto, los innovadores, estarán dispuestos a asumir los riesgos inherentes a la compra de un producto desconocido y sin probar. Hay otros factores que tienden a aumentar esta renuencia del comprador: puede haber problemas en la corrección de los defectos del producto, problemas al aumentar

la capacidad productiva y demoras en el abastecimiento, es decir, en obtener una buena distribución al detalle y llenar los estantes.

El Producto Tiene que Satisfacer la Demanda Potencial

Los comerciantes astutos introducirán nuevos productos si llenan una demanda potencial. La labor del pionero es activar estas necesidades ya existentes o esos deseos y concentrarlos en su producto. Su trabajo se facilita porque el pionero disfruta de un monopolio durante un periodo más o menos equivalente a la duración de la etapa de introducción. Esto se produce mediante la protección de la patente y el tiempo resultante requerido para que los competidores imiten el producto. Le permite, además, tratar de recuperar los fondos considerables que se invierten en el desarrollo y la introducción del producto. Pero este monopolio temporal se va deteriorando a medida que entran en escena los competidores. Se ven atraídos por el éxito inicial, aunque modesto, de la innovación y su promesa de convertirse en otro mercado de crecimiento.

La transición de la etapa de introducción a la de crecimiento, representa un punto decisivo para el producto. Ya se ha creado el mercado y se ha abierto su capacidad. En tanto que el periodo de lanzamiento representaba una caminata sobre la cuerda floja entre el éxito y el fracaso (la mayoría de los nuevos productos nunca llegan más allá de la etapa de lanzamiento), la innovación ya ha sido aceptada y aumenta la demanda del consumidor. La presencia de los competidores ayuda al producto a ganar más popularidad entre los grupos de seguidores adicionales que entran al mercado sucesivamente en esta etapa; es decir, los llamados adoptadores y las primeras mayorías. Sus compras generan una expansión en el volumen de ventas y las ganancias invitan a otros a seguir el juego.

Intensa Competencia en la Etapa de Madurez

Eventualmente el producto deja de ser noticia. Se ha convertido en parte de los patrones de compra y de consumo de los consumidores y los conservadores se sienten estimulados a participar en el mercado. A medida que el ciclo de vida entra en la etapa de madurez, ya se ha establecido en el mercado y el oligopolio, es decir el control del mercado por unos pocos productores se convierte de la fase de crecimiento en una libre competencia. Puesto que el nuevo producto por lo general desplaza un viejo producto de tecnología obsoleta, los vendedores del viejo mercado se ven obligados a cambiar al nuevo mercado, simplemente para sobrevivir.

Los consumidores que adoptan el producto se ven igualmente influenciados por el síndrome de "estar a la par con el vecino", lo cual puede conducir a un cambio en sus patrones de compra tradicionales (por ejemplo, la poderosa combinación de rápido descenso en los precios y repetitiva popularidad convirtió a millones de personas, que anteriormente no utilizaban las calculadoras electrónicas, en compradores). Este grupo, llamado la mayoría tardía, representa una parte considerable de la población de consumo. Las compañías luchan de manera agresiva por su negocio en un mercado cada vez más poblado. La relativa coexistencia pacífica de la etapa de crecimiento está ahora siendo suplantada por una guerra civil a fin de lograr participación en el mercado.

En un cierto punto, el volumen del mercado llega a un nivel de estancamiento. Esto es lo que se llama el punto de saturación. No se pueden esperar más aumentos del volumen; en realidad, puede que ocurra un leve ajuste decreciente. Las participaciones del mercado ya se encuentran más o menos definidas y son muy difíciles de alterar. Algunas compañías, exageradamente conservadoras, todavía se están uniendo al campo de la competencia, con pocas esperanzas de lograr una buena posición. Igualmente, la última categoría de personas que adoptan el producto, llamados rezagados, entran en escena. Por lo general se retiran de nuevo en poco tiempo.

A medida que otras innovaciones más interesantes crean nuevos mercados propios, los consumidores pierden el interés en lo que ahora es un producto "viejo" y lo abandonan masivamente. Esta etapa de descenso puede ser más o menos rápida, dependiendo de la superioridad del producto sustituto. Una corriente constante de productores empiezan a abandonar el barco que se hunde. Sólo unos pocos vendedores valientes se quedan, disfrutando del dudoso honor de aumentar sus participaciones del mercado en una situación de reducción de mercado, hasta que un día el producto desaparece por completo.

Mide el Ciclo de Vida del Producto

Si esta discusión básica de las diferentes etapas del ciclo de vida del producto ha de ser de algún valor estratégico para su compañía, usted tiene que ser capaz de determinar dónde se encuentra su producto, en cualquier momento, dentro del ciclo de vida. Esta identificación de la fase del ciclo de vida del producto se puede lograr calculando la combinación de tres factores que caracterizan la posición de su producto y comparándola con el patrón descrito a continuación.

Antes de discutir esto último, es importante aclarar que el ciclo de vida del producto se puede examinar a tres niveles diferentes, con resultados totalmente distintos. Usted puede analizar la tendencia del mercado con respecto a un artículo suyo en especial, por ejemplo: una marca específica de detergente. O puede analizar la línea de productos, es decir, un grupo de productos conexos, como el caso de detergentes en polvo para lavado. Finalmente, se puede referir a toda una categoría de productos o a un mercado, por ejemplo, detergentes para lavado.

Es posible hacer una investigación significativa en cualquiera de los tres niveles ya descritos; sin embargo, la siguiente discusión se concentrará en los ciclos de vida para categorías de productos, a fin de presentar un cuadro completo de la estrategia competitiva y de la interacción en las diversas etapas del desarrollo del mercado.

Anexo 1:

Características del Ciclo de Vida del Producto

Etapas	Estructura del mercado	Tipo de vendedor	Tipo de comprador	Elasticidad de la demanda
Introducción	Casi un monopolio	Pionero	Innovadores	Inelástica
Crecimiento	Oligopolio (pocos productores)	- Imitadores	- Primeros en adoptarlo - Primera mayoría	Elástica
Madurez	Fuerte competencia	- Competidores conservadores	Primera mayoría - Mayoría tardía	Muy elástica
Saturación	Fuerte competencia	- Competidores ultraconservadores	Mayoría tardía - Rezagados	Extremadamente elástica
Descenso	Oligopolio (pocos productores)	- Pioneros - Imitadores	- Rezagados - Innovadores	Elástica

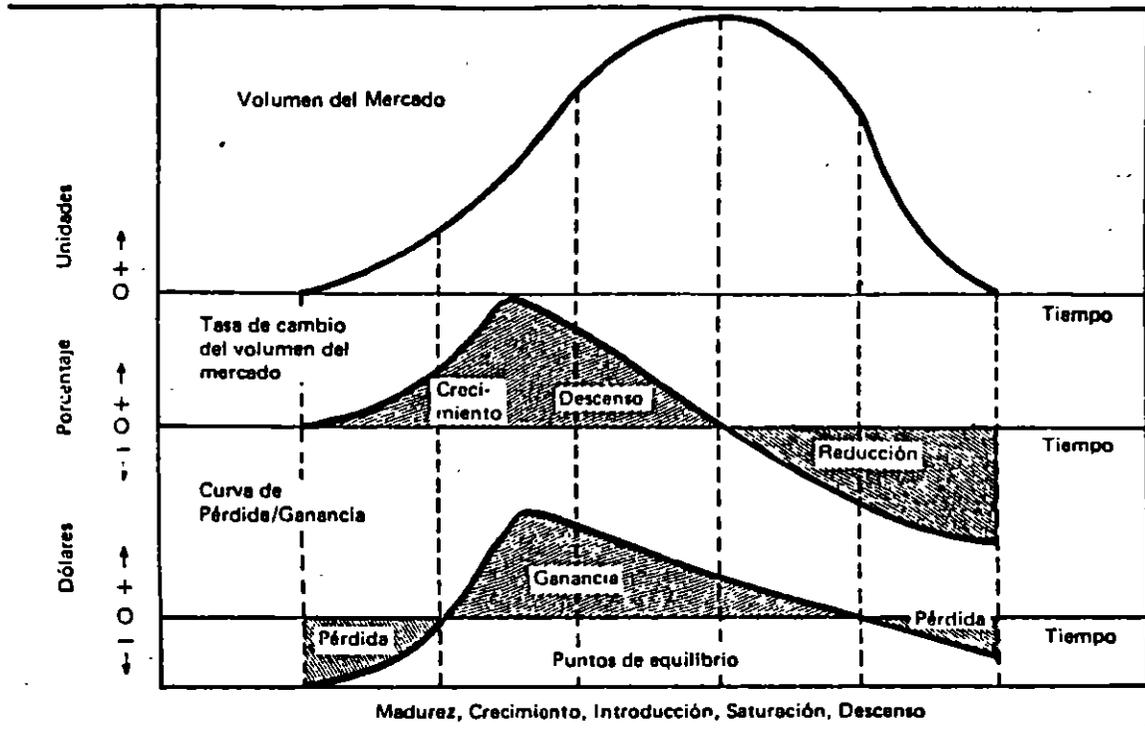
La etapa del ciclo de vida de la categoría de su producto se puede determinar identificando su posición sobre las tres curvas que aparecen en el Anexo 2. Estas curvas son: (1) el volumen del mercado, expresado en unidades a fin de evitar cualquier distorsión resultante de cambios en el precio; (2) tasa de cambio del volumen del mercado (que es una forma más complicada de decir tasa de crecimiento, debido a que pocas personas pueden concebir tasas negativas de crecimiento); y (3) la curva de ganancia/pérdida que ilustra la diferencia entre el ingreso total y el costo total en cada punto en el tiempo.

Introducción

Durante la fase de introducción, el volumen del mercado se está ampliando lentamente porque hay una alta resistencia del mercado. La tasa de crecimiento aumenta más rápidamente que el volumen del mercado mismo, ya que en este punto, cada unidad monetaria adicional representa un porcentaje de crecimiento mayor que en cualquier etapa posterior del ciclo. Suponiendo que su compañía sea la pionera y reconociendo que los desembolsos iniciales por desarrollo del producto y del mercado son considerables, la etapa de introducción se caracteriza porque los costos superan los ingresos; en otras palabras, hay pérdida. Sin embargo, hacia el final de esta fase, su

Anexo 2:

Tendencias de las Curvas Utilizadas para medir la Posición en el Ciclo de Vida



compañía debe llegar al punto de equilibrio del nuevo producto. Es decir, que el ingreso total debe, por lo menos, ser igual a su costo total. Esto lo hará más flexible cuando entre la competencia en escena.

Crecimiento

La etapa de crecimiento está caracterizada por un auge en las ventas. En tanto que la tasa de crecimiento también aumentará, llega a su pico en la mitad de la etapa. De ahí en adelante el crecimiento posterior acusa un índice decreciente debido a la base de expansión constante. A pesar de que las ganancias llegan a los niveles más altos durante esta fase, la tendencia se invierte en la mitad de la etapa cuando los precios menguan y los costos aumentan generosamente una presión descendente.

Madurez y Saturación

El volumen del mercado crece a un ritmo más lento en la etapa de madurez, y la tasa de cambio, rápidamente decreciente, llega al nivel de estancamiento al final de la etapa. Las ganancias disminuyen pero todavía son buenas. A medida que el mercado entra a la etapa de saturación, todas las tres curvas ilustran una tendencia negativa. El volumen del mercado se reduce gradualmente como lo ilustra una tasa de cambio negativa. Los costos y la presión competitiva reducen aún más las ganancias hasta cruzar la línea de punto de equilibrio una vez más al final de la etapa.

Descenso

Finalmente, en la etapa de descenso, se presentan todas las señales de abandono. La reducción del volumen del mercado se ve acelerada por mercados sustitutos en apogeo. La tasa de cambio se torna cada vez más negativa; los costos exceden los ingresos generando una pérdida.

Anexo 3:

Identificando la Posición del Producto en el Ciclo de Vida

Etapas en el ciclo de vida	Volumen de ventas	Tasa de cambio en el volumen de ventas	Ganancia/pérdida
Introducción	Crece lentamente	Creciente	Pérdida
Crecimiento	Crece rápidamente	Creciente/decreciente	Ganancias muy altas
Madurez	Crecimiento	Decreciente	Ganancias decrecientes
Saturación	Estancamiento	Negativa	Ganancias decrecientes
Descenso	Decreciente	Negativa	Pérdida

Estrategias a todo lo Largo del Ciclo de Vida

Ahora es evidente que las etapas del ciclo de vida del producto están caracterizadas por diferentes condiciones. Este hecho sugiere un control continuo y la introducción de cambios apropiados en el enfoque estratégico, si se han de optimizar los resultados. Estos cambios incluyen ajustes en su mezcla mercadotécnica, es decir, en la combinación específica de los instrumentos de mercadeo que usted utiliza en cada etapa. Ellos se resumen en el Anexo 4 y se explican con más detalle a continuación.

Introducción

La función del pionero durante la etapa de introducción es crear la demanda primaria, es decir, la demanda para la categoría del nuevo producto. La creación de una demanda primaria es un proceso educativo que implica activar las necesidades de la gente y las concentra sobre el producto en cuestión. También significa romper con los viejos hábitos y formar hábitos nuevos. Después de todo, la mayoría de los nuevos productos no llenan un vacío que existía desde antes, sino que desplazan a otros productos que han cumplido con los mismos propósitos o similares. A pesar de que la innovación sea obviamente superior en rendimiento, es una tarea monumental la de apartar a los consumidores de las prácticas a las que hasta ahora han sido leales. Se necesita hacer mucho ruido para atraer a los innovadores y cruzar la última línea, muy fina, que separa el éxito del fracaso.

Sobra decir que el nuevo producto tiene que estar maduro desde el punto de vista técnico. Es decir, completamente probado en el laboratorio, probado en la práctica y probado en el mercado antes de lanzarlo. No hay nada peor que un cliente descontento a quien se le ha dado un artículo cuya entrada al mercado se apresuró para ganarle a la competencia y no se corrigieron antes todos sus defectos. Cuando se introdujo en Alemania el *Volkswagen* deportivo (*hatchback*) hace unos años, una revista de pruebas equivalente a *Consumers Reports* descubrió 100 fallas en ese carro. La VW las corrigió todas, pero el incidente no logró entusiasmar a los alemanes con el carro.

La mezcla inicial de producto debe ser reducida para mantener una visión clara y mantener los costos bajo control. Se debe limitar a unas pocas variaciones del concepto subyacente. (Por ejemplo, la compañía *Baby Food* (alimentos para bebé) se lanzó con una mezcla de cinco productos). Después de todo no es la amplitud de la selección, sino el nuevo enfoque hacia la satisfacción de una necesidad a la solución a un problema, lo que atrae a los innovadores. Una variada gama de alternativas sólo logra confundirlos y aumentar los costos de manera irracional.

Decisiones Sobre los Canales de Distribución

Sus decisiones sobre los canales de distribución son importantes, porque atan a su compañía, a largo plazo, con un grupo de intermediarios escogido que no se puede cambiar fácilmente, si es que se pueden cambiar. La capacidad para asegurar la máxima disponibilidad del nuevo producto

por los canales de salida apropiados, puede crear o destruir un nuevo mercado. La colocación de su producto en los estantes es un reto igual al de moverlo de los estantes. Obtener el apoyo de los intermediarios y llenar los canales de acceso al consumidor, es esencial para el éxito de su esfuerzo de mercadeo.

Anexo 4:

Estrategia a lo largo del Ciclo de Vida

Etapa del ciclo de vida	Política del producto	Fijación de precios	Distribución de los elementos de la mezcla mercadotécnica	Publicidad
Introducción	Ofrezca un producto técnicamente maduro; mantenga la mezcla pequeña	Seleccione los "clientes innovadores", no sensibles a los precios, mediante un alto precio introductorio	"Llene los canales" de acceso al consumidor; utilice la distribución indirecta a través de mayoristas	Cree la demanda primaria para la categoría del producto; gaste generosa e intensivamente en la publicidad de arranque
Crecimiento	Producto mejorado; mantenga la mezcla limitada	Ajuste el precio según sea necesario para enfrentar la competencia	Aumente la presencia del producto y la penetración del mercado	Gaste mucho en la expansión del volumen de ventas
Madurez	Diferencie su producto del de la competencia; aumente la oferta de su producto para satisfacer diferentes segmentos del mercado	Capitalice sobre la demanda sensible al precio reduciendo más los precios	Encárguese Ud. mismo de la venta al por mayor estableciendo centros de distribución y con sus propios vendedores que visiten a los detallistas	Logre que los clientes diferencien su producto; enfatice el atractivo de la marca
Saturación	Prolifere más su mezcla; diversifíquese a nuevos mercados	Mantenga los precios estables	Intensifique la distribución para aumentar la disponibilidad y la exposición	Conservar el estatus quo; respalde su posición del mercado
Descenso	Corte radicalmente la mezcla	Aumente con cuidado los precios	Consolide su arreglo de distribución; fije un mínimo de pedido	Reduzca la actividad publicitaria al nivel de recordatorio

Pero, a menos que su selección de canales esté determinada previamente a través de sus relaciones actuales de mercadeo, la decisión de escoger los intermediarios correctos puede hacerse difícil. Su decisión determina el carácter y el tamaño del mercado que puede alcanzar. Si aún no tiene una red comercial establecida que cubra el mercado que desea atacar, por lo general es útil recurrir a los servicios de los mayoristas. Debido a que ellos tienen estrechas relaciones comerciales con numerosos detallistas en sus áreas respectivas, pueden lograr una rápida y amplia distribución, a un costo muy por debajo de lo que usted tendría que gastar si tuviera su propia fuerza de ventas visitando detallistas individuales.

No obstante, si cuenta con una fuerza de ventas establecida y relaciones continuas comerciales con los detallistas apropiados, tendría aún que venderles por los méritos de su nuevo producto, lo cual no es una tarea fácil. Con este fin, tiene que motivar a su equipo de vendedores con una representación dramática que les haga fluir la adrenalina. A todo vendedor le gusta tener algo nuevo que decir cuando visitan a un comprador. Para sostener este entusiasmo, tendrá que ofrecer un concurso o un programa de incentivos más concienzudo, que les brinde a cada uno de los vendedores de su equipo un motivo personal para vender volúmenes substanciales de mercancías. Estos esfuerzos de primera línea tienen que estar respaldados, de ser posible, por una variedad de ayudas audiovisuales.

Publicidad

El apoyo que la publicidad le brinde a su producto es aún más importante. Si los fondos no son tan generosos como se pensaba y el esfuerzo desplegado en publicidad no es auténtico, se reducirán las posibilidades de supervivencia del producto. No importa cuán bueno sea el producto, los detallistas no estarán dispuestos a tener un producto durante un cierto tiempo si no genera tráfico y ganancias satisfactorias. Este tipo de rápida aceptación y rotación no se puede lograr sin la publicidad inicial masiva, substancial y continua. Darle a un nuevo producto una publicidad mediocre es el equivalente a firmar su sentencia de muerte.

Como regla empírica, muchos productores de comestibles gastan el equivalente a las ganancias esperadas para el primer año en la publicidad inicial. Con frecuencia, el presupuesto del primer año se dedica casi todo a un "despegue" introductorio con fuerza, a fin de lograr una exposición concentrada del consumidor. Este despegue está orientado a crear una imagen del producto y, por lo general, cubre todo el mercado que se quiere cubrir, escogiendo algunos segmentos o áreas para darles un tratamiento más intensivo a través de múltiples medios de comunicación.

Las redes de televisión y las revistas nacionales ofrecen una amplia cobertura de todo el escenario nacional. La televisión local y las ediciones regionales de las revistas nacionales se usan para cultivar mercados claves, en combinación con las emisoras de radio locales y los periódicos locales. La mayor exposición publicitaria en algunas ciudades escogidas, se puede lograr mediante una utilización o una expansión local más frecuente de la mezcla de los medios de comunicación, saturando estos mercados con mensajes publicitarios.

Precio de Introducción

Puesto que los compradores potenciales difícilmente se encuentran capacitados para desarrollar sus propias ideas con relación al precio, usted es libre para decidir por sí mismo cuál será el precio de introducción. Lo puede fijar a un precio bastante bajo, según la política llamada de penetración (Ver la Sección 5), con miras a crear un mercado masivo y desalentar la imitación competitiva a través de bajas ganancias por unidad y grandes requisitos de inversión. O podría pensar en la posibilidad de una política de selección, que empieza con un precio comparativamente elevado, tendiente a recuperar sus gastos iniciales de desarrollo e introducción en el mercado antes que las presiones de la competencia destruyan su ventaja temporal.

Luego se aplican reducciones subsiguientes de precio para atraer segmentos más elásticos de la demanda de consumo. Este último enfoque se emplea con mayor frecuencia en innovaciones del tipo avance tecnológico. El precio elevado al principio selecciona la parte del mercado que es relativamente indiferente al precio. (La innovación no es lo suficientemente conocida como para ganar atractivo mediante reducciones de precio en este momento).

Crecimiento

Debido a que los resultados de sus esfuerzos iniciales pueden determinar el éxito o el fracaso de su producto, la anterior presentación sobre la mezcla mercadotécnica en la etapa introductora fue un poco más completa que las que seguirán a continuación de las etapas posteriores.

Tal vez en la etapa de crecimiento usted quiera modificar su producto básico para corregir cualquier defecto que se haya descubierto a través de las reacciones iniciales del consumidor. Pero ya que la categoría del producto se está vendiendo tan bien, la mezcla del producto puede seguir siendo pequeña. Con respecto a los canales de distribución, sus metas serán lograr que los canales con los que cuenta actualmente le compren más y conseguir nuevos canales. Este impulso se ve inmensamente respaldado por el auge de la demanda que agota la capacidad de suministro de la industria y hace que los distribuidores se precipiten a conseguir más mercancías. Sus vendedores continuarán en la misma forma que antes, construyendo sobre la historia del éxito que surge como resultado de su innovación. Es probable que el énfasis de la publicidad cambie un poco del enfoque de hacer conocer el producto al de aumentar el volumen del mercado. A medida que la competencia entra al mercado con precios reducidos, los precios bajan.

Madurez

El paso a la etapa de madurez puede ser traumatizante, debido a que la coexistencia pacífica entre los competidores ahora se convierte en una lucha por lograr participación del mercado. En este momento vale la pena diseñar nuevamente su producto a fin de diferenciarlo más, para que sea más fácil distinguirlo de las ofertas que hace la competencia. Puesto que la tecnología del producto está bastante bien desarrollada, los cambios tienen la tendencia a ser más de tipo físico que funcional. No obstante, la discriminación de los clientes también exige una mayor variedad y una alternativa de productos diseñada específicamente para satisfacer sus necesidades particulares y sus deseos. Por lo tanto, es aconsejable adoptar una estrategia de segmentación del mercado, subdividiendo todo el mercado en submercados más pequeños o segmentos, a fin de satisfacer las necesidades singulares de estos grupos bastante homogéneos dentro del mercado.

Con respecto a la política de canales de distribución, tal vez usted piense en la posibilidad de estudiar de nuevo la estrategia de distribución, costos y control. Si anteriormente utilizaba los servicios de los mayoristas en la etapa de introducción, ahora puede ser razonable eliminarlos para impulsar con mayor fuerza su producto y reducir los costos. El producto ya es bien conocido y el volumen de ventas lo suficientemente elevado como para justificar su propia fuerza de vendedores al detalle, respaldada por la creación de depósitos regionales y centros de servicio. Se puede capacitar mejor la propia fuerza de ventas y motivarla para que hagan un trabajo agresivo en la promoción del producto. Usted ejerce un mejor control sobre el esfuerzo de ventas y mejora el sistema de retroalimentación del mercado.

La publicidad tiene que comunicar y mejorar su empeño por diferenciar el producto. Debe enfatizar el atractivo de la marca a fin de "prevender" el producto, de manera que el posible cliente lo reconozca y lo prefiera en un ambiente de competencia. Sin embargo, la eficiencia de sus esfuerzos de promoción puede disminuir drásticamente a medida que la demanda responde menos a aquella debido a una creciente lealtad por la marca y una consecuente resistencia del mercado.

Puesto que las diferencias reales entre productos sustitutos son muy leves y la sensibilidad a los precios (elasticidad) es muy alta, las variaciones de precios entre los productos de su compañía y los de la competencia adquieren mayor importancia, abriendo los últimos sectores de la capacidad del mercado. Los precios tenderán a bajar aún más, pero se estabilizarán hacia finales de la etapa, como resultado de las presiones de costos. En la misma proporción en que su compañía haya podido crear lealtad de marca entre sus clientes, gozará de cierta libertad para la fijación de precios que le permita ajustarlos donde sea necesario, sin perder una cantidad considerable de ventas.

Saturación

A medida que su producto entra en la etapa de saturación de su ciclo de vida, se desarrolla una lucha por el mercado desenfrenada. Puesto que ya ha dejado de crecer el volumen del mercado, el crecimiento del volumen de ventas de las compañías individuales se logra a expensas de la competencia. Dentro de la política de su producto tal vez se vea obligado a diferenciar aún más el mismo, ofreciendo mayores alternativas. Debido al limitado potencial de crecimiento, vale la pena seguir una estrategia de diversificación. Al entrar en otro campo podría reducir su riesgo disminuyendo exponerse al destino de un producto en particular. Ello podría entonces aumentar la estabilidad al igual que los ingresos potenciales y las ganancias de su compañía.

Su política de canales de distribución permanece inmutable en la etapa de saturación. Usted debe tratar de lograr una distribución aún más intensiva y, de esa forma, un máximo de disponibilidad y exposición. Con este propósito, sus vendedores tendrán que desplegar un esfuerzo concertado, bien planificado, para obtener mayor cooperación comercial. La función de la publicidad en este momento es la de mantener el nivel anterior. Hay poco terreno nuevo que se pueda penetrar, así que lo que se recomienda es una publicidad tipo refuerzo. En esta etapa la elasticidad de la demanda llega a su punto más alto. Sin embargo, este hecho tiene pocas consecuencias estratégicas, puesto que ya se ha agotado la mayoría de las posibilidades de reducción de costos.

Descenso

Como consecuencia de la desaparición del interés que mostraban los consumidores por el produc-

to en la etapa de descenso, los competidores se retiran en bloque del mercado. Si usted todavía está en el mercado, reducirá las ofertas de sus productos al máximo, eliminando rigurosamente los productos débiles y concentrándose en unos pocos artículos no alterados. Igualmente, tratará de reducir los costos de distribución, consolidando los depósitos y las oficinas de ventas, al igual que estableciendo las cantidades mínimas de pedido para desalentar los despachos pequeños. Su esfuerzo de ventas tenderá a ser económico, concentrándose en retener la mayor parte posible del mercado. El respaldo publicitario será del tipo recordatorio, poco frecuente y de bajo presupuesto. Sus precios en general permanecerán donde están.

Cómo Evitar la Fase de Descenso

Los estudios han demostrado que el patrón clásico del ciclo de vida del producto, como se describió anteriormente, se adapta bastante bien a la realidad. Sin embargo, a pesar de que algunos productos llegan al final a la etapa de descenso, en muchos mercados de productos las ventas permanecen a niveles relativamente altos, sin un descenso permanente previsible para el futuro. En realidad, se pueden anotar dos variantes de esta situación:

- Estabilidad.**— Habiendo alcanzado un cierto nivel, las ventas permanecen prácticamente inmutables a lo largo de un periodo de tiempo considerable.
- Aumento.**— Después de llegar a un primer pico a través de un crecimiento relativamente rápido, las ventas continúan creciendo a un ritmo mucho mayor que el crecimiento de la población. Por ejemplo, la mezcla para los automóviles: es un producto con fase de saturación esencialmente estable. Los aumentos continuos en el volumen de ventas en la etapa de saturación, debido a la dinámica inherente del mercado, se pueden encontrar en los mercados de mantequilla de maní, salsas para ensaladas y aceites de cocina.

No obstante, si usted es un gerente de mercadotecnia orientado hacia metas específicas, no querrá que el éxito continuado de sus esfuerzos quede al azar. Después de todo, tiene a su disposición dos formas importantes de alterar el destino de su producto: la *sustitución* y la *extensión*.

Estrategias de Sustitución

La sustitución es un proceso planificado mediante el cual se reemplaza un producto viejo por uno nuevo. Se introduce al mercado un producto nuevo que eventualmente tome el lugar del antiguo, mientras que un producto recientemente introducido se encuentra aún en la etapa de crecimiento. Esto se hace para permitir que la innovación genere suficiente volumen para el momento en que se hayan reducido las ventas en el mercado existente.

Con la estrategia de sustitución, las ganancias tienden a permanecer a niveles altos, porque se retiran del mercado productos viejos, tan pronto como los nuevos han logrado una fuerza suficiente como para compensar la merma. El resultado es una serie de ciclos consecutivos que se suponen entre sí y reemplazan unos a otros.

La sustitución es un lugar común en la industria de automóviles y en la de la confección, donde los modelos cambian cada año y las colecciones cambian de acuerdo con la estación respectiva. De esa forma se introduce un elemento psicológico de obsolescencia. No obstante, este enfoque requiere un desarrollo sustancial continuo y un esfuerzo de ingeniería, ya que sólo un porcentaje muy pequeño de ideas conducen a nuevos productos exitosos.

Estrategia de Extensión

En lugar de sustituir un producto actual y su ciclo, la estrategia de extensión aprovecha sus virtudes y sus logros. La extensión tiende a revitalizar el patrón de ventas del producto creando un nuevo ciclo sobre el que ya existe. Esta estrategia que también se conoce con el nombre de reciclaje, se puede implementar en una o más de las formas siguientes:

- a) promoviendo un uso más frecuente del producto entre los usuarios actuales;

- b) sugiriendo nuevas aplicaciones a los usuarios actuales
- c) atrayendo a nuevos usuarios hacia el producto;
- d) encontrando nuevos usos del material básico.

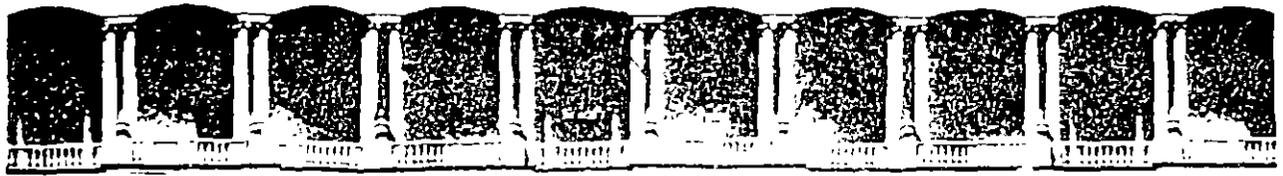
El enfoque (a) utilizado por los fabricantes de medias de nylon que al principio solamente usaban para ocasiones especiales, pero luego se promovieron exitosamente para ser usadas todos los días. El enfoque (b) fue aplicado por *Arm & Hammer* para revitalizar sus ventas de polvo para hornear, convenciendo a la gente para que usara el producto como desodorante para neveras, limpiador de desagües o desodorante para la cesta del gato. El enfoque (c), que implica un reposicionamiento, lo practicó con éxito la compañía *Johnson & Johnson*, la cual realizó una publicidad agresiva del champú para bebé, para que sea utilizado por los adultos, cuando el bebé estaba en apogeo y, como resultado, las ventas en el mercado original disminuyeron poco a poco. El enfoque (d) ha sido una política de las compañías de Nylon a lo largo de toda su carrera, que comenzó a principios de la década de los 40 y ha sido rescatada una y otra vez de la estabilización o aún del descenso. Se ha mantenido en el camino de crecimiento gracias a toda una gama de nuevos usos del material, que van desde su uso inicial en paracaídas, pasando por medias de nylon y telas, hasta llegar a neumáticos, cauchos y alfombras.

La administración exitosa del ciclo de vida de su producto requiere de una planificación cuidadosa y una comprensión a fondo de sus características en los diferentes puntos de la curva. Sólo así podrá responder, en forma rápida y con ventaja, a las nuevas situaciones, dejando vigilantes a los competidores.

TEST EJECUTIVO

Las siguientes preguntas se han diseñado a manera de un examen rápido sobre el uso de la administración estratégica del ciclo de vida del producto en su compañía. Más de dos respuestas negativas le indicarán que es conveniente hacer un estudio cuidadoso de las prácticas actuales de su compañía.

Si	No	
()	()	1. ¿Llevamos registros de ventas, tasas de crecimiento y ganancias por producto?
()	()	2. ¿Determinamos periódicamente el posicionamiento de los diferentes productos en sus ciclos de vida respectivos?
()	()	3. ¿Planificamos con anticipación los cambios en las condiciones del ciclo de vida?
()	()	4. ¿Hemos invertido alguna vez la tendencia de las ventas de un producto y prolongado su ciclo de vida?
()	()	5. ¿Hemos sido alguna vez los pioneros de un nuevo mercado?



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

DIPLOMADO EN PRODUCCION

MODULO VI: SISTEMAS DE COMERCIALIZACION Y
DISEÑO MERCANTIL

TEMA: COMERCIALIZACION

EXPOSITOR: ING. GUSTAVO FADANELLI L.

INSTRUCCIONES

CON EL OBJETO DE INTEGRAR LA MAYOR CANTIDAD Y CALIDAD DE INFORMACION PARA ESTRUCTURAR UN PLAN EFECTIVO DE MERCADOTECNIA PARA UN PRODUCTO EN PARTICULAR, SE RECOMIENDA SEGUIR LOS LINEAMIENTOS QUE SE DESCRIBEN A CONTINUACION :

- 1.- UBICARSE EN UN PRODUCTO/MARCA EXCLUSIVAMENTE AUN CUANDO TENGA DIVERSAS PRESENTACIONES.
- 2.- SER MUY CONCRETOS EN CADA PLANTEAMIENTO PROPUESTO Y CONSIDERAR TODAS LAS OPCIONES POSIBLES.
- 3.- CONSIDERAR TODAS LAS OPINIONES DEL GRUPO, Y FINALMENTE SELECCIONAR LAS MAS PROPICIAS A LA LUZ DE LOS CONCEPTOS DEL FORMATO.
- 4.- EN CASO DE QUE ALGUN CRITERIO, NO SEA APLICABLE O NO SE TENGA DISPONIBLE LA INFORMACION SOLICITADA, PONER EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE *N. A.* O *N. D.*
- 5.- TRABAJAR RAPIDO Y ORGANIZADAMENTE.

LISTA DE FORMATOS

- | | | |
|----------------|------------|---|
| FORMATO | 1. | DEFINICION DE MISION |
| FORMATO | 2. | ANALISIS DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO |
| FORMATO | 3. | ANALISIS DE PROBLEMÁTICA |
| FORMATO | 4. | EVALUACION DE COMPETIDORES |
| FORMATO | 5. | CUESTIONARIO DE EVALUACION DE PRODUCTO |
| FORMATO | 6. | OBJETIVO DE MERCADOTECNIA |
| FORMATO | 7. | DEFINICION DE ESTRATEGIAS |
| FORMATO | 8. | CRITERIOS DE EJECUCION DEL PLAN |
| FORMATO | 9. | CONTROL Y EVALUACION |
| FORMATO | 10. | ANALISIS DE PRESUPUESTO Y DESVIACIONES |

ANALISIS DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Instrucciones

Este formato será de utilidad para identificar las oportunidades disponibles para un producto en particular. En primer término es necesario enumerar todas las posibilidades, no importa qué improbables pudieran parecer, posteriormente serán seleccionadas.

Algunos ejemplos de criterios a considerar serán los siguientes :

- | | |
|--|--|
| 1. Fortaleza de la empresa | 7. Capacidad tecnológica productiva |
| 2. Cambios en el estilo de vida del consumidor | 8. Ventajas del producto |
| 3. Cobertura de mercado | 9. Liderazgo en desarrollo tecnológico |
| 4. Estructura de distribución | 10. Ventajas financieras |
| 5. Esquema organizacional de la empresa | 11. Ventajas en personal |
| 6. Cobertura geográfica | 12. Etc.. |

PRODUCTO : _____

FECHA : _____

1. Identifique las oportunidades potenciales del mercado para su producto :

2. Determine cual de estas oportunidades son más compatibles con la empresa :

3. Evalúe las oportunidades seleccionadas en vista al atractivo para la empresa y probabilidad de éxito en el mercado (10=máximo 0=mínimo).

<i>OPORTUNIDAD</i>	<i>ATRACTIVO</i>	<i>EXITOSA</i>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. Proponga para las oportunidades seleccionadas, las acciones para su logro.

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>ACCIONES</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

RECURSOS

1. Recursos financieros requeridos :

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>RECURSOS FINANCIEROS POR ASIGNAR</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Personal necesario

a. Directivo :

b. Investigación y desarrollo :

c. Manufactura :

d. Ventas :

e. Mercadotecnia

f. Otros

3. Materias primas necesarias :

<i>MATERIAS PRIMAS</i>	<i>DIFICIL DE OBTENERLOS</i>	<i>MODERADAMENTE DIFICIL</i>	<i>FACIL</i>	<i>DISPONIBLES</i>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

4. Capacidad tecnológica para desarrollar el producto :

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. Capacidad promocional para desarrollarlos :

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>TIPO DE PROMOCION</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. Intermediarios requeridos :

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>CANALES DE DISTRIBUCION</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. a. Problemas existentes que son relativos al total de la industria :

b. Problemas relativos a la empresa en particular :

4. a. Problemas que pueden ser solucionados :

b. Problemas que no pueden ser solucionados :

5. Enumere los planes de acción para los problemas que tienen solución :

PROBLEMA

PLAN DE ACCION

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. Determine que problemas pueden representar oportunidades :

PROBLEMA

POSIBLE OPORTUNIDAD

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

EVALUACION DE COMPETIDORES

PRODUCTO

COMPETIDORES

A. _____

B1 _____

Asignación de valores:

10 = Máximo

5 = Medio

0 = Mínimo

NC = No conocida

B2 _____

B3 _____

B4 _____

CONCEPTOS	A	B1	B2	B3	B4
1. Efectividad de distribución					
2. Etapa de ciclo de vida del producto					
3. Diferenciación del producto en el mercado					
4. Ciclicidad del segmento del mercado					
5. Calidad del producto					
6. Nivel de servicio					
7. Flexibilidad de estructura de precios					
8. Competitividad de precio					
9. Variedad de aplicaciones					
10. Capacidad de creación de economías a escala					
11. Facilidad de producción					
12. Riesgos comerciales					
13. Alta inversión financiera					
14. Ventaja tecnológica					
15. Capacidad de crecimiento en el mercado					
16. Utilidad marginal obtenida					
17. Capacidad promocional					
18. Prestigio de marca					
19. Capacidad de abastecimiento del mercado					
20. Flexibilidad de modificación de productos					

COMPETIDOR MAS CERCANO _____

1. Ofrece el competidor productos complementarios?

SUS OFERTAS

NUESTROS EQUIVALENTES

2. Tiene ventajas tecnológicas sobre nuestros productos?

VENTAJAS

NUESTROS EQUIVALENTES

3. Su estrategia de precios es por producto o por mercado?

Describalo

4. Que porcentaje del precio reducen para ganar una venta?

% DE VARIANZA

NUESTRO PRODUCTO

5. Que ventajas aplicativas tienen su producto sobre el nuestro?

<i>VENTAJAS DEL COMPETIDOR</i>	<i>NUESTRAS CARACTERISTICAS</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. Que cobertura geográfica tiene su producto?

<i>COMPETIDOR</i>	<i>NUESTRO PRODUCTO</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. Es un competidor dinámico e innovador?

8. Es un competidor líder?

9. Los clientes perciben a los productos del competidor superior o inferior tecnológicamente al nuestro?

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE PRODUCTO

PRODUCTO : _____

FECHA : _____

Asignación de valores : Máximo 10 Medio 5 Mínimo 0

CONCEPTOS	ACTUAL	PROYECTADO	DIFERENCIA DE PUNTOS
Precio: ventaja competitiva			
Calidad: ventaja competitiva			
Penetración en mercado			
Variedad de presentación			
Usos del producto			
Relación con otras líneas			
Servicios			
Capacidad de abasto			
Amenaza de obsolescencia			
Sustitución competitiva			
Riesgo de producción			
Riesgo de mercado			
Aceptación del mercado			
Elasticidad de demanda			
Crecimiento del mercado			
Ciclicidad/Estacionalidad			
Rentabilidad			
Adaptación a nichos			
Aspectos regulatorios			
Adecuación a poder adquisitivo			
Efectos colaterales en la empresa			
Prestigio de marca			
Repetición de compra			
Modificación y adecuación			
Garantías			

OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

Instrucciones

Este formato está diseñado para apoyar la determinación de los principales objetivos de mercadotecnia y su correlación con los principales conceptos comerciales.

Para describir objetivos en forma clara y consistente, deben cumplir con los siguientes requisitos:

A. Medibles, usando fechas, metas específicas, valores, etc., a fin de apreciar cuantitativamente el progreso deseado.

B. Realistas, lo cual implica que tal definición contemple alcanzar logros posibles en el futuro.

PRODUCTO : _____

FECHA : _____

1. Objetivos generales de mercadotecnia

a.- A corto plazo 1 año

b.- A largo plazo (1-5 años)

2. Objetivos de mercadotecnia

UTILIDAD ECONOMICA DESEADA

VOLUMEN DE VENTAS ESPERADO

*SEGMENTOS DE MERCADO POR
PENETRAR*

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

OBJETIVO DE PRECIO

SISTEMA DE DISTRIBUCION

*METODO PROMOCIONAL POR
IMPLEMENTAR*

SERVICIOS AL CLIENTE

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

1. Mercado

2. Producto

3. Precio

4. Distribución

5. Promoción

6. Servicio

CRITERIOS DE EJECUCION DEL PLAN

1. Directivos que deben aprobar el plan

2. Fechas de ejecución

INICIO

TERMINACION

Diseño

Análisis

Integración

Aprobación

Desarrollo

Evaluación

3. Problemas que pudieran surgir en su ejecución

4. Soluciones posibles en la ejecución

CONTROL Y EVALUACION**Instrucciones**

Este formato será de utilidad para establecer los mecanismos de control y evaluación de los planes y estrategias definidas, a fin de apreciar con precisión el grado de avance que pudiera lograrse en la ejecución del plan; de tal forma que la información generada pueda apoyar acciones correctivas en caso de desviaciones significativas.

PRODUCTO : _____

FECHA : _____

1. Metas (Definir elemento de medición) :

2. Estándares de control :

3. Método de seguimiento

ANALISIS DE PRESUPUESTO Y DESVIACIONES

Instrucciones

Este formato está diseñado para manejarse en forma mensual, semestral o anual, dependiendo del periodo asignado en el plan.

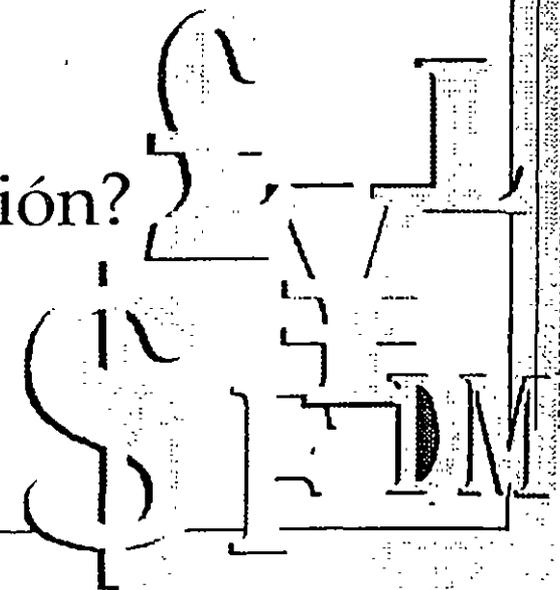
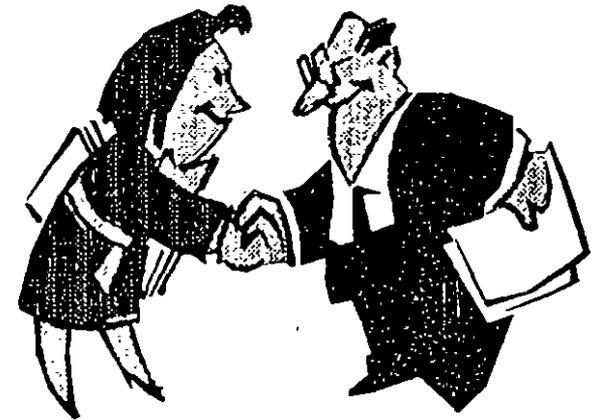
PRODUCTO : _____

FECHA : _____

	REAL (A)	PRESUPUESTADO (B)	DESVIACION (B-A)
Ventas.	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Costo de ventas	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Utilidad bruta			
Gastos de operación	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Publicidad			
Distribución			
Investigación			
Salarios			
Menores			
Total	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Gastos administrativos	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Salarios			
Renta			
Seguros			
Materiales			
Depreciación			
Total de gastos	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Utilidad neta	\$ _____	\$ _____	\$ _____

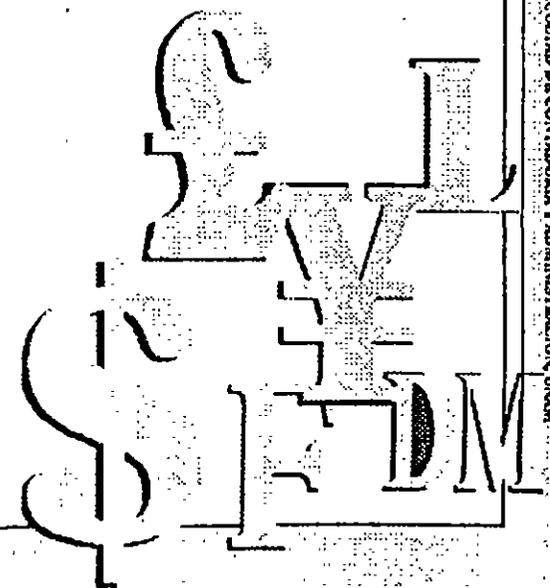
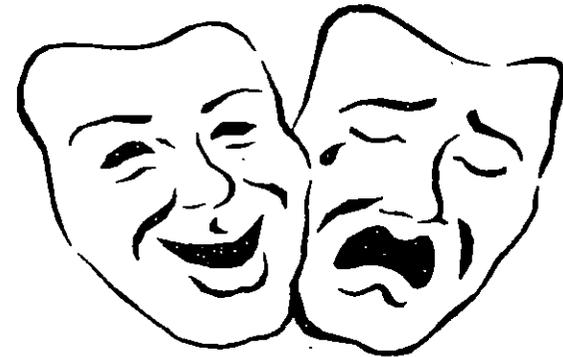
Comercialización

- Concepto de Comercio. Que tipos de Comercio existen ?
- Que pasa en la actualidad ?
- Que implica la Comercialización ?
- Que factores afectan la Comercialización?
- Posición Ventas VS. Producción



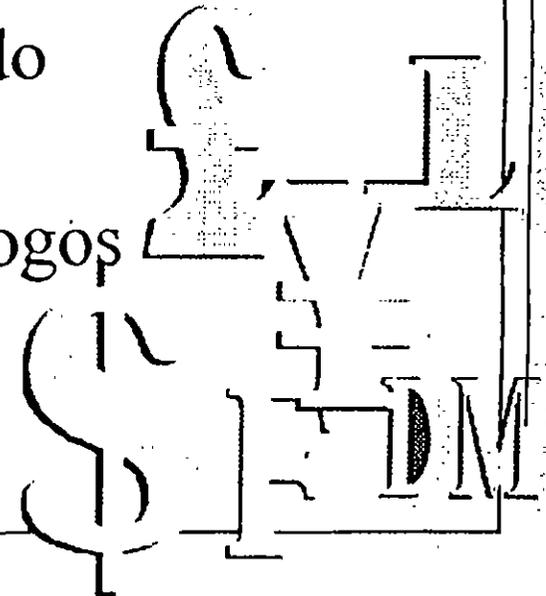
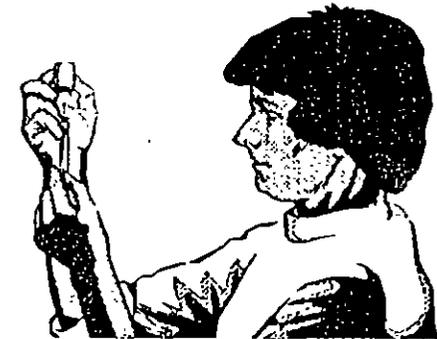
Comercialización y Mercadotecnia

- ✓ Que es Mercadotecnia?
- ✓ Por qué estudiar Marketing?
- ✓ Quienes lo han hecho?
- ✓ Cómo se aplica la Mercadotecnia actualmente?
- ✓ Que factores afectan al mktg?
- ✓ Que empresas hacen "buen" mktg?
- ✓ Calidad Total = Mktg?
- ✓ Mktg nacional = internacional?



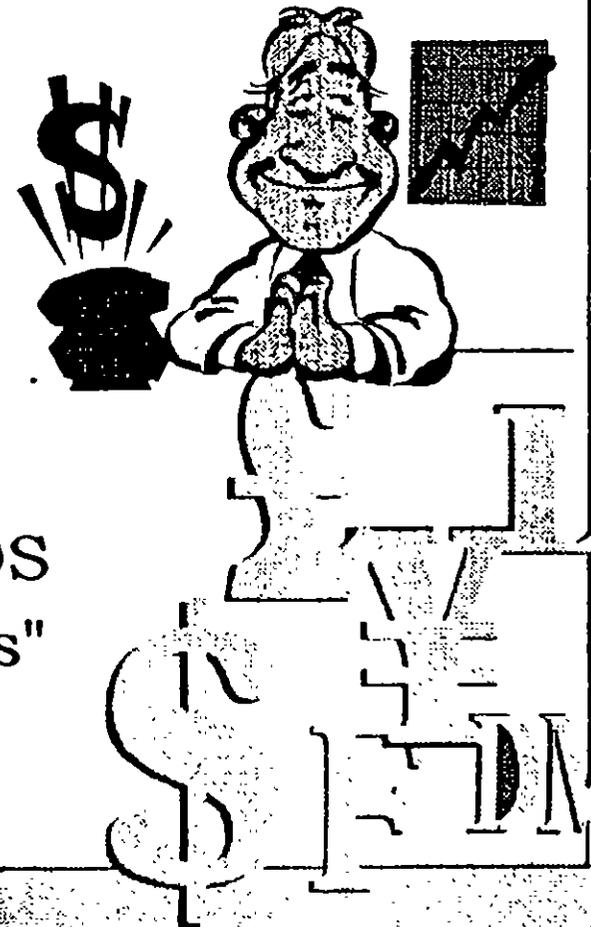
Mitos y Realidades de la Mercadotecnia

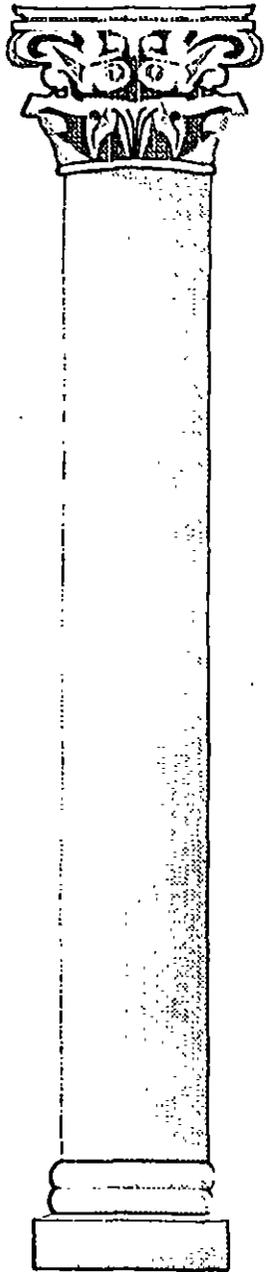
- ▶ Publicidad = Mercadotecnia?
- ▶ Ventas dirige a Mercadotecnia?
- ▶ Toda Cia. debe tener depto. de Mktg
- ▶ Mktg sólo sabe hacer estudios de Mercado
- ▶ Los japoneses son los mejores Mercadólogos



Características de un Mercadologo

- ★ Eterna búsqueda de la satisfacción del cliente
- ★ Sentido común / práctico / empático
- ★ Orientado a Resultados
- ★ ***No debe tener barreras para la información***
- ★ ***Debe "mancharse" las mangas***
- ★ Negociador / Conocimientos VARIOS
- ★ Conocer al cliente "hasta los huesos"



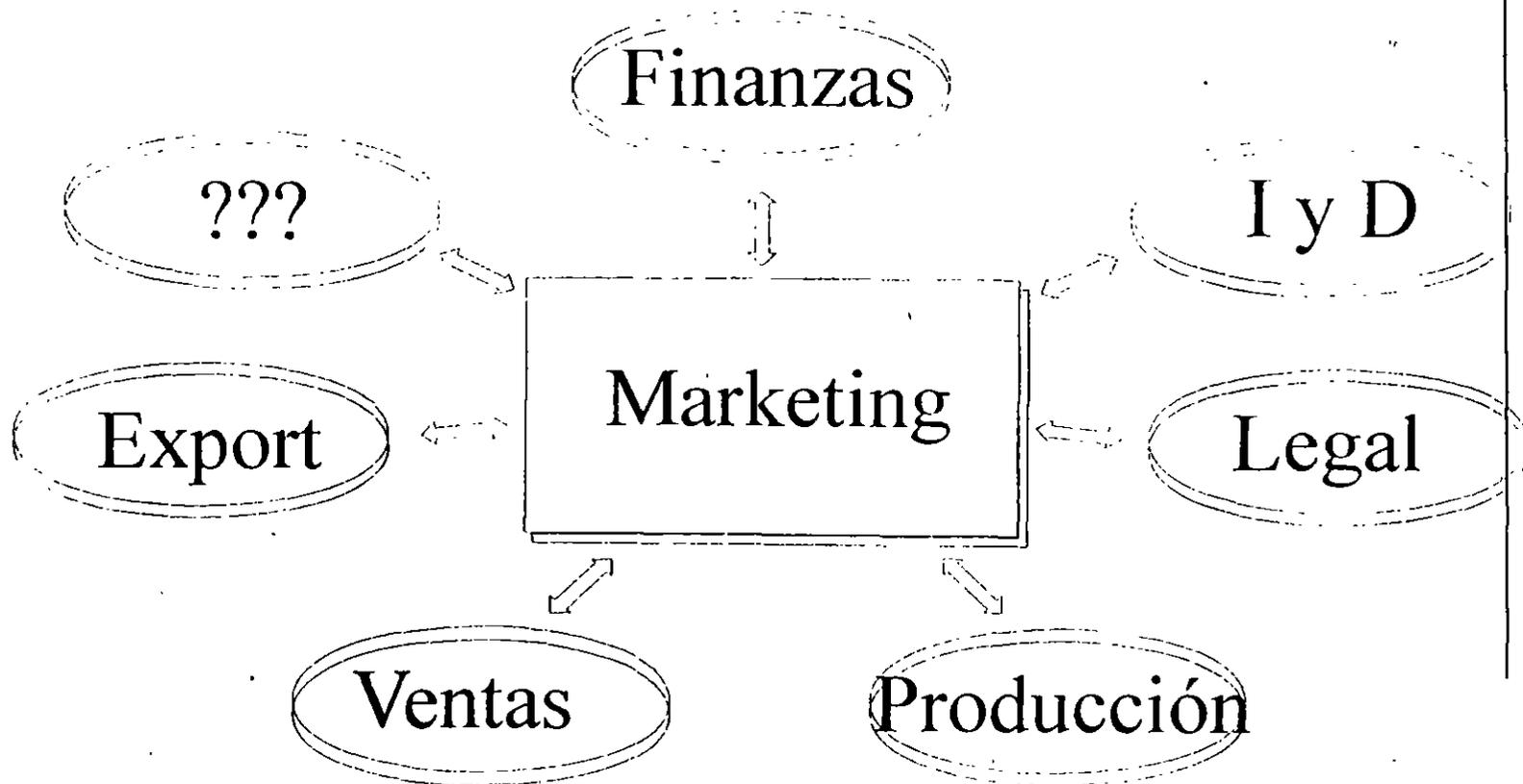


Otras ramas de Mktg:

- Marketing Directo
- Telemarketing
- Multinivel
- ???

Mercadotecnia en la Organización

→ Que relación existe entre?



√ **Funciones de Marketing:**

Publicidad

Bases de Datos

Investigación de Mercados

Relación con Ventas

Exposiciones

Exportación

Información Interna

Investigación y Desarrollo

Escuchar al cliente

¿¿¿ ???

▫ **Perfil del Mercadologo:**

Profesión

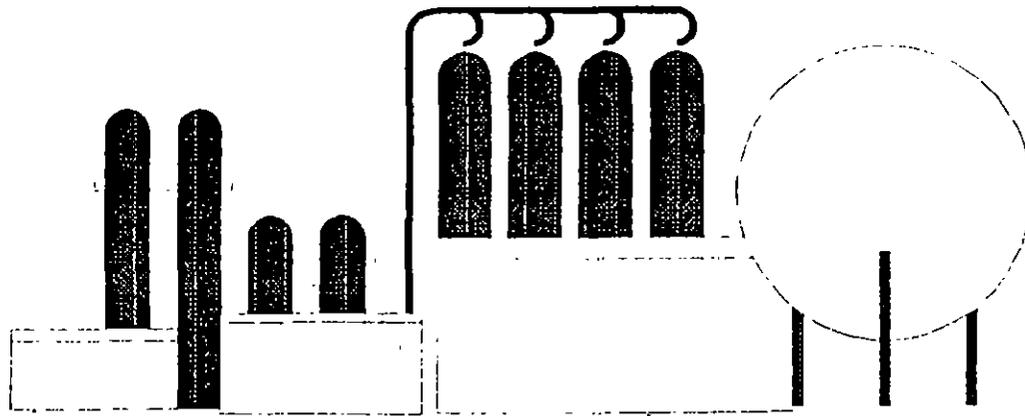
Características

Computación

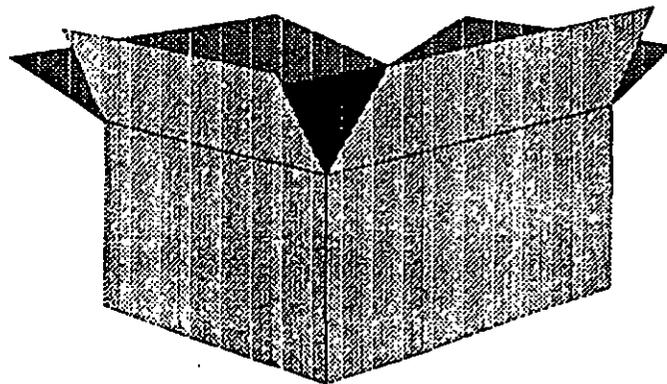
??? ¿¿¿

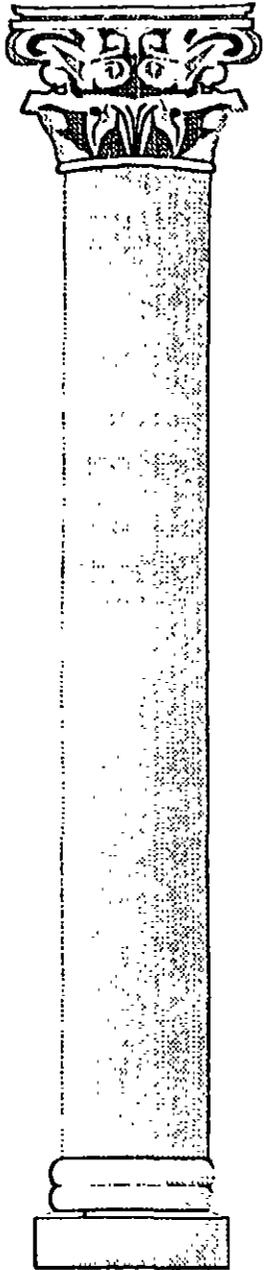
Clasificación de Productos:

- Productos Industriales



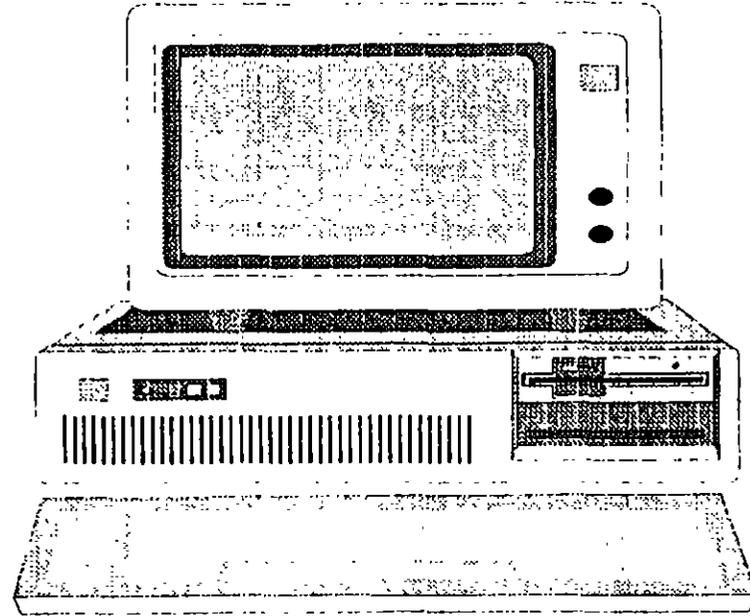
- Productos de Consumo



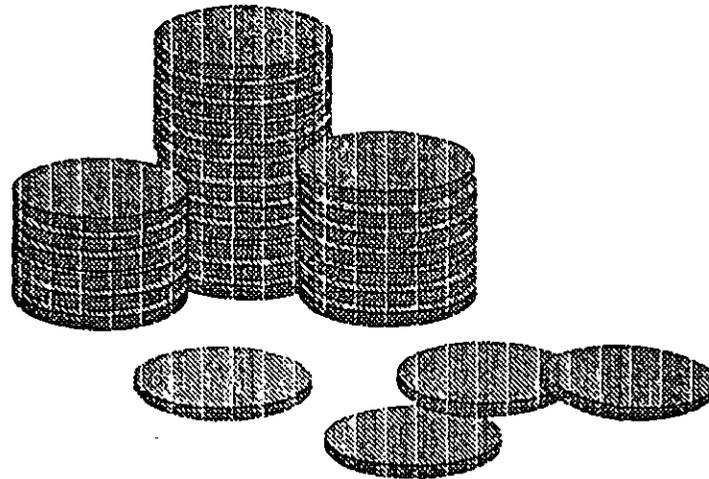


Mezcla de Marketing (4 P's):

- Producto

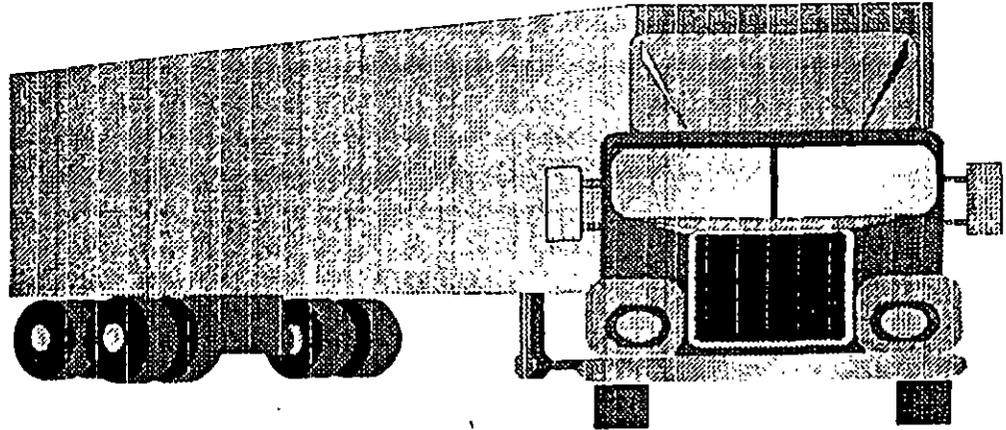


- Precio

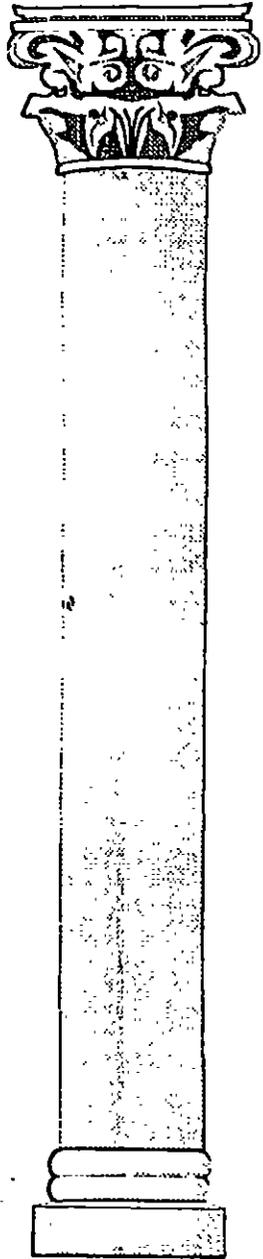
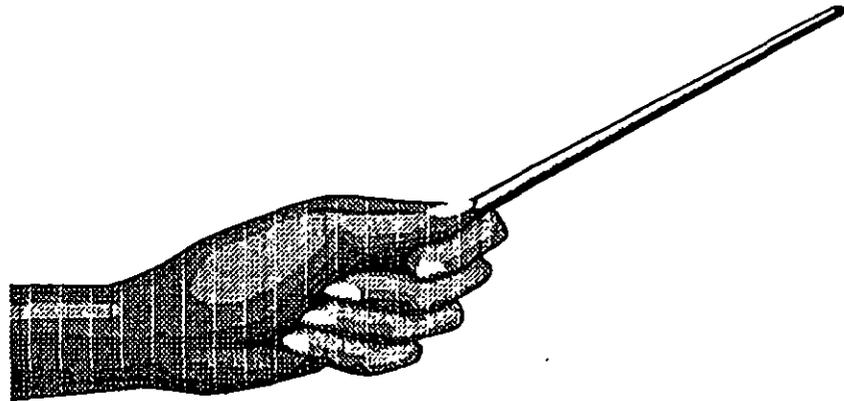


Mezcla de Mktg:

- Plaza (Distribución):

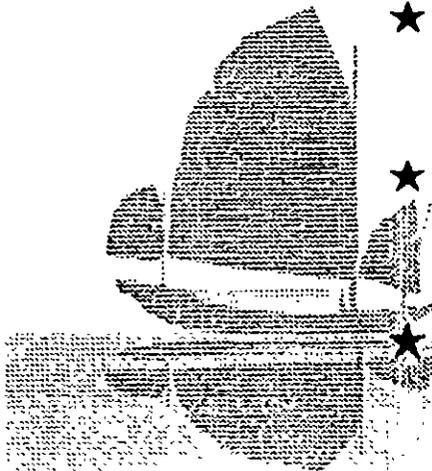


- Promoción:



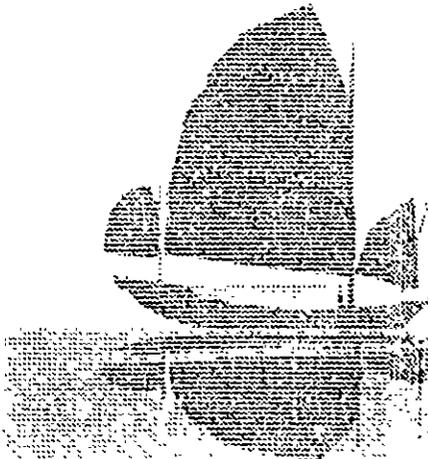
Selección del Mercado Meta:

- ★ **Compatibles con las metas e imagen de la Org.; Igualar oportunidad de mercado con recursos; Producir Utilidades; Estar consciente de competencia y tamaño.**
- ★ **Concentración en un solo segmento**
- ★ **Especializarse en un deseo del Consumidor**
- ★ **Especializarse en un grupo de Consumidores**
- ★ **Servir segmentos no relacionados**
- ★ **Cubrir el Mercado completo**



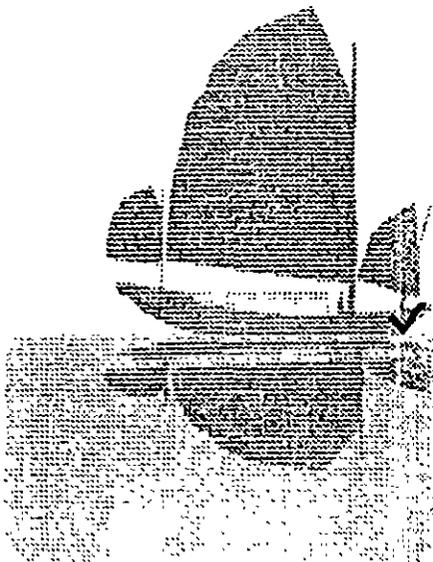
Segmentación de Mercado:

- **Mercado: Personas u Organizaciones, con necesidades, dinero para gastar y disposición para gastar***
- **Agregación (Global) VS. Segmentación (Multinal.)**
- **Mercados de Consumo: Geográfica, Demográfica, Psicográfica (clase social, estilo de vida y personalidad) y De la Conducta (ocasión de compra, beneficios buscados, status del usuario y lealtad, tasa de uso, disposición y actitud hacia el producto.)**
- **Mercados Industriales: Mercado, Producto y Aplicación.**



Posicionamiento:

- ✓ **La posición del producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con atributos importantes: el lugar que ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia.**
- ✓ **El enfoque del Posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones existentes. La mente es el campo de batalla.**
- ✓ **Puede ser por atributos, beneficios, ocasiones de uso, usuarios, en contra de un competidor, lejos del competidor, etc.**



Clasificación de Productos:

- **Durabilidad:** a) tangibles *no duraderos* y se consumen en uno o varios usos. b) tangibles *duraderos* y aguantan "muchos usos. c) intangibles, *servicios*, actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta.
- **Bienes de Consumo:** son aquellos que los consumidores finales adquieren para consumo personal. Se clasifican en base a los hábitos de compra del consumidor. Dentro de estos, se encuentran los siguientes:
 - a) De uso común: básicos, impulso y urgencia.
 - b) De comparación
 - c) De especialidad
 - d) No buscados



CONSULTA DE FUENTES DE INFORMACION

¿EN QUE CONSISTE?

GENERAL:

PROCESO SELECTIVO QUE CONSISTE EN DETECTAR, OBTENER Y CONSULTAR LA BIBLIOGRAFIA Y OTROS MATERIALES UTILES PARA EL PROPOSITO DE ESTUDIO.

ESPECIFICA:

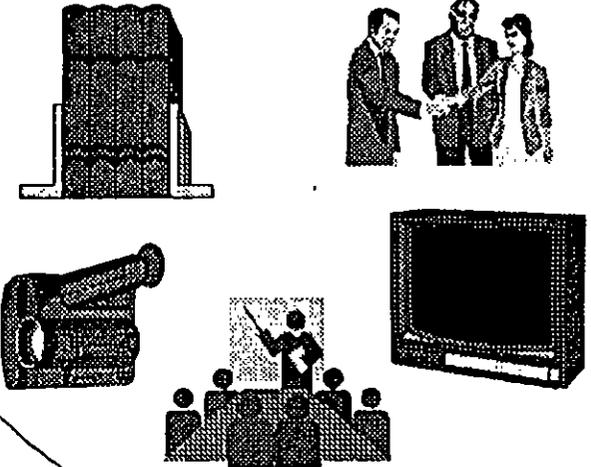
EXTRAER Y RECOPIRAR LA INFORMACION RELEVANTE Y NECESARIA QUE ATAÑE A NUESTRO PROBLEMA DE INVESTIGACION.

¿NATURALEZA?

FUENTES DE INFORMACION

1).- FUENTE PRIMARIA
(DATOS DE PRIMERA MANO)

2).- FUENTES SECUNDARIAS
(COMPILACION O RESUMEN DE
UNA FUENTE PRIMARIA)



EL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA:

- A) PRIMERO INTERACTUA CON LOS GERENTES DE MERCADOTECNIA (GERENTES DE MARCA, DE PUBLICIDAD, DE DISTRIBUCIÓN, DE VENTAS) PARA CONOCER Y EVALUAR SUS NECESIDADES DE INFORMACION.
- B) IDENTIFICA LA INFORMACION REQUERIDA POR TEMA: CONSUMIDOR, PUBLICIDAD PRODUCTO, IMAGEN, VENTAS-DISTRIBUCION, ETC.
- C) DESARROLLA LA INFORMACION A PARTIR DE LOS REGISTROS INTERNOS, DE LAS FUENTES SECUNDARIAS, INFORMACION ESTANDARIZADA Y FINALMENTE REALIZAR INVESTIGACION DE MERCADOS CON FUENTES PRIMARIAS.
- D) LA INFORMACION SE PROCESA ,SE CONFORMA Y SE DISTRIBUYE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LOS GERENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- E) LA INFORMACION SE PROVEE DE MANERA SISTEMATIZADA , DE ACUERDO A NECESIDADES ESPECIFICAS DE LOS GERENTES DE MERCADOTECNIA.

EL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOS POR TANTO DEBERÁ ORGANIZARSE, EN LO QUE A INFORMACION CONSIERNE, EN FUNCION DE LAS 4 P'S Y DEL MERCADO CONSUMIDOR O USUARIO META: POR LO QUE LOS TEMAS DE INVESTIGACION MAS IMPORTANTES SERAN:

1. PRODUCTO ó LINEA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
2. VENTAS Y DISTRIBUCION DEL ó DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA
3. PUBLICIDAD Y PROMOCION DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA
4. EL SEGMENTO ó SEGMENTOS DE CONSUMIDORES META.

4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA

A. INVESTIGACION DEL PRODUCTO.

EL PRODUCTO Ó EL SERVICIO ES EL FACTOR MAS IMPORTANTE DE LA MERCADOTECNIA, POR LO QUE MUCHAS EMPRESAS DESARROLLAN UNA PARTE DE SUS ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION, DE ACUERDO AL CICLO DE VIDA DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.

EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO PASA POR CUATRO ETAPAS DE DESARROLLO FUNDAMENTALES QUE SON:

I. INTRODUCCION

II. CRECIMIENTO,

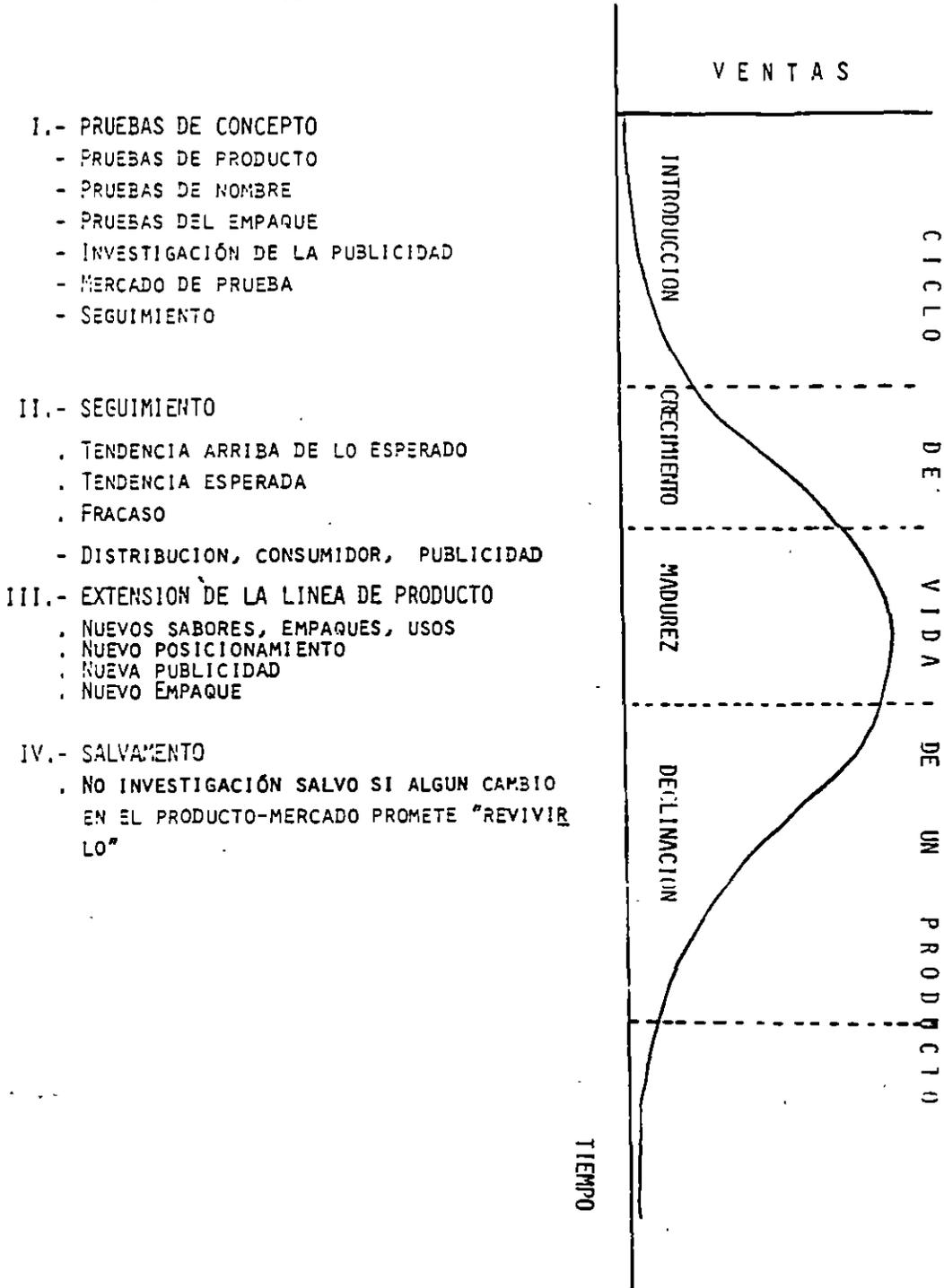
III. MADUREZ

IV. DECLINACION.

EN CADA UNA DE ESTAS ETAPAS LA INFORMACION QUE SE REQUIERE ES DIFERENTE, YA QUE VA A TENER UN USO DIFERENTE. COMO SE PUEDEN OBSERVAR LOS DIFERENTES ESTUDIOS QUE TIENEN LUGAR EN CADA ETAPA EN LA GRAFICA QUE SIGUE:

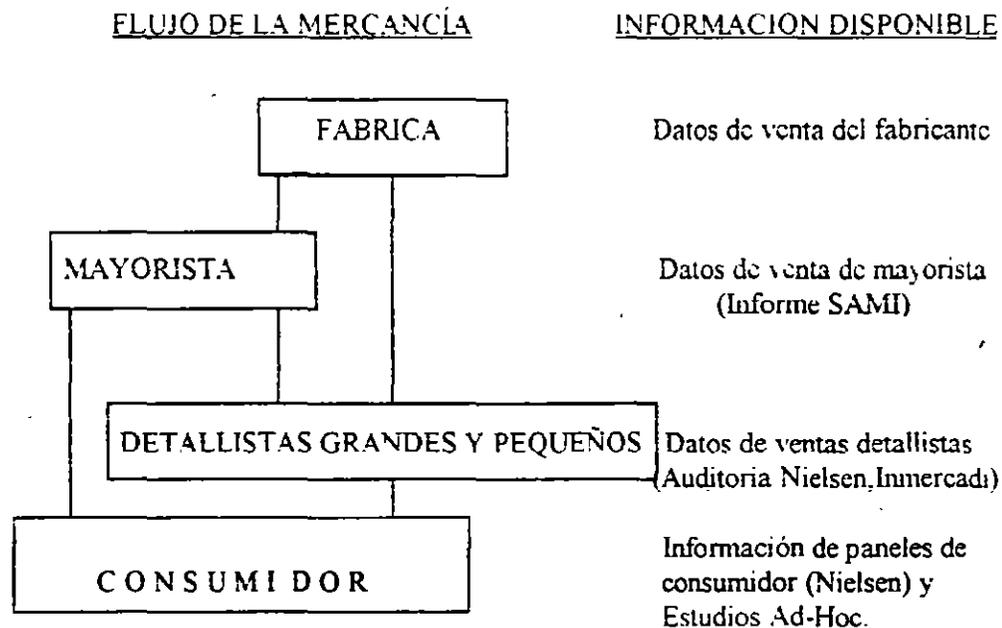
LOS ESTUDIOS SOBRE EL PRODUCTO TAMBIÉN PUEDEN ESTAR FUERA DEL CONTEXTO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, COMO TAL. PERO SIN DUDA CUALQUIER ESTUDIO O INVESTIGACIÓN QUE CONSIDERE A UN PRODUCTO PUEDE TENER UNA REFERENCIA A SU CICLO DE VIDA.

TIPO DE INVESTIGACION POR ETAPA DEL PRODUCTO



B. INVESTIGACION DE VENTAS Y DISTRIBUCION

LA INFORMACION RELATIVA A LAS VENTAS Y A LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS, ES EL TIPO DE INVESTIGACION MAS TRADICIONAL, MAS UTILIZADO Y EN EL QUE MAS INVIERTEN LAS EMPRESAS. PARA VISUALIZAR UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACION EN ESTE RUBRO, ES NECESARIO CONOCER COMO FLUYEN LAS MERCANCIAS DESDE EL FABRICANTE HASTA EL CONSUMIDOR, ES DECIR COMO FUNCIONA UN CANAL DE DISTRIBUCION:



LOS DATOS DEL FABRICANTE, SE CONSITUYEN EN INFORMACION INTERNA MIENTRAS QUE LA INFORMACION DE MAYORISTAS Y DE DETALLISTAS, ES INFORMACION QUE ESTA DISPONIBLE A TRAVES DE EMPRESAS COMO NIELSEN QUE EN MEXICO, Y EN CASI TODO EL MUNDO, OFRECE EL SERVICIO DE "AUDITORIA DE TIENDAS". MEDIANTE EL CUAL SE PUEDE SABER:

- A) INVENTARIOS POR CATEGORIA, A NIVEL DETALLISTA.
- B) COMPRAS DEL DETALLISTA
- C) PRECIO EN ANAQUEL.
- D) ACTIVIDAD PROMOCIONAL EN EL PUNTO DE VENTA

EN OTROS PAISES COMO ESTADOS UNIDOS EXISTEN EMPRESAS COMO "SAMI (SELLING AREAS MARKETING INC.) " QUE PROVEE INFORMACION SEMEJANTE A LA DE NIELSEN, PERO DE LOS MAYORISTAS

C INVESTIGACION DE MEDIOS EN PUBLICIDAD

LA MAYOR PARTE DEL PRESUPUESTO DEDICADO A LA INVESTIGACION DE LA PUBLICIDAD SE UTILIZA, PRINCIPALMENTE PARA LA MEDICION DE AUDITORIOS, YA QUE ES A TRAVÉS DE LOS CONOCIDOS "RATING" DE RADIO Y TELEVISION. Y DE LA MEDICION DE LECTORES (LECTORIA) DE MEDIOS DE PRENSA. QUE PERMITE SABER EL NUMERO DE PERSONAS QUE ESCUCHAN, VEN O LEEN LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACION.

PARA LA MEDICION DE AUDITORIOS EXISTEN VARIOS METODOS, QUE PUEDEN SER POR:

- A) DIARIOS: LOS MIEMBROS DE UN PANEL DE HOGARES, ANOTAN EN UN DIARIO LA HORA EN QUE SE PRENDE Y APAGA LA TELEVISION, ASÍ COMO CANAL, HORARIO, PROGRAMA Y NUMERO DE TELEVIDENTES ANTE EL APARATO. (NIELSEN UTILIZABA ESTE METODO EN MEXICO HASTA EL AÑO DE 1995, PARA LOS RATING DE TELEVISION).

- B) ENTREVISTA: POR TELEFONO O PERSONALMENTE, EN PERIODOS DE MEDIA HORA REALIZAN ENTREVISTAS, CON MUESTREO ALEATORIO, PARA SABER: CANAL, PROGRAMA, PERSONAS ANTE EL APARATO, SEXO Y EDAD DE LOS TELEVIDENTES. (INRA UTILIZA ESTE METODO COINCIDENTAL PARA MEDIR SUS RATING).

- C) SET METER: LOS HOGARES MIEMBROS DE UN PANEL, COLOCAN UN DISPOSITIVO (SET METER) SOBRE SUS RECEPTORES DE T.V. QUE LLEVA CUENTA Y RAZON DE CANALES, HORARIOS Y TIEMPOS DE RECEPCION. HAY DOS DISPOSITIVOS UNO QUE ES SEMI-AUTOMATICO, DONDE UNA PERSONA TIENE QUE APRETAR UNOS BOTONES QUE IDENTIFICAN A LAS PERSONAS QUE VEN LA T.V. (ESTE DISPOSITIVO LO UTILIZA IBOPE - DELPHI EN MEXICO) Y OTRO DISPOSITIVO QUE ES TOTALMENTE AUTOMATICO (NIELSEN LO ESTA YA INSTALANDO EN SU PANEL DE HOGARES).

OTRO TIPO DE ESTUDIO SISTEMATICO DE EVALUACION DE LA PUBLICIDAD ES EL LLAMADO DE "PENETRACION PUBLICITARIA" O DE "RECORDACION PUBLICITARIA" : DONDE SE MIDE A TRAVES DE:

- i) PRIMERA MENCION ESPONTANEA (TOP OF MIND PUBLICITARIO)
- ii) TOTAL MENCION ESPONTANEA PUBLICITARIA (SHARE OF MIND)

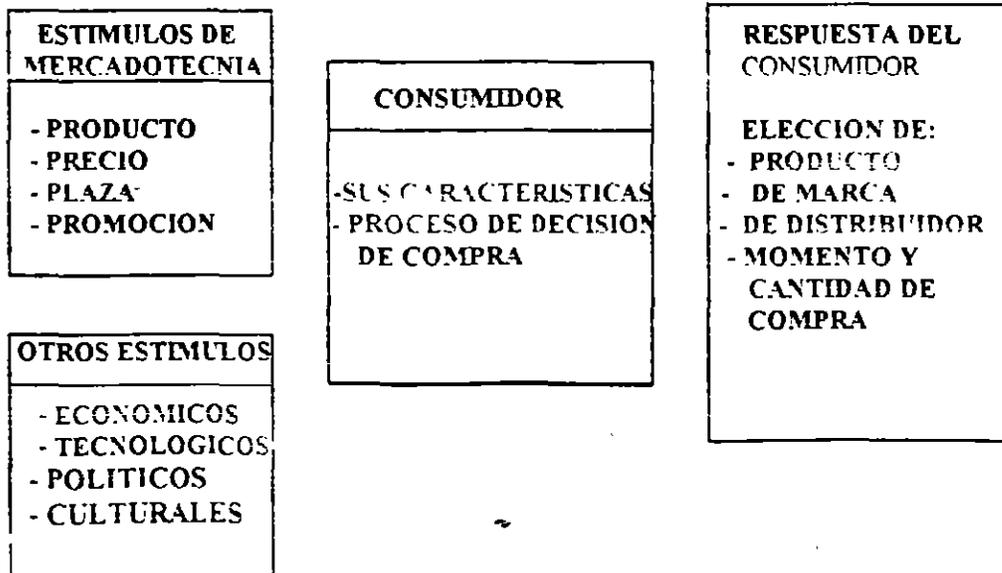
LA PENETRACION PUBLICITARIA ES UNA DE LAS MEDIDAS MAS UTILIZADAS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EL METODO PARA REALIZAR ESTA EVALUACION, ES A TRAVES DE ENCUESTAS REALIZADAS CON LOS MUESTREOS ALEATORIOS Y ENTREVISTAS PERSONALES,

D) INVESTIGACION DEL CONSUMIDOR META

EL MERCADO META SE DEFINE A TRAVÉS DE DAR RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE:

- QUIEN COMPRA
- COMO COMPRA
- CUANDO COMPRA
- DONDE COMPRA
- POR QUE COMPRA

Y DE CONOCER CUAL ES EL COM PORTAMIENTO DEL COMPRADOR O CONSUMIDOR, COMO RESULTADO DE LOS ESTIMULOS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.



~~SEGMENTACION DE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS~~

ASPECTO	RESULTADOS	OBSERVACIONES
(I.- DEMOGRAFICOS)		
a.) Edad	20 a 35 años	Representando un - 87.5 % del mercado
b.) Estado Civil	Solteras y Casadas	Tiene el mismo por- centaje 50 %
c.) Educación Escolar	Comercio Profesional	Teniendo el sig. % 37.5 % 37.5 %
d.) Ocupación	Trabaja Estudia y Trabaja Hogar	60.00 % 20.00 % 17.00 %
e.) Ingresos	3,000 a 8,000	Abarcando un 91.00%
f.) Clase Social	Clase Media Clase Baja	Alcanzando partes - equitativas.
(II.- PSICOLOGICOS)		
a.) Hábitos de Uso	Si Durante todo momen- to.	100.00 % 52.5 %
b.) Motivos de Compra	Complemento al arre- glo personal. Gusto Sentirse Bién	42.5 % 25.00 % 15.00 %
(III.- HABITOS DE COMPRA)		
a.) Marcas Preferidas	Chanel Cache Madame Rochas Charly Fidji Otros	17.00 % 13.00 % 11.36 % 11.36 % 9.09 % 38.19 %
b.) Precio	100.00 a 200.00 200.00 a 400.00	47.5 % 25.00 %
c.) Lugar de Compra	Tiendas Departamenta- les. Auto-Servicios Perfumerias Venta Directa	37.5 % 20.00 % 17.5 % 12.5 %

CUADRO LISTADO PARA UN ESTUDIO DE MERCADO

PRODUCTO

- 1.- Cuáles son los atributos del producto:
 - color, gusto, tamaño, diseño, materiales, especificaciones técnicas
 - razones de uso, métodos de uso, condiciones de uso
- 2.- Cuáles son las ventajas y desventajas de mi producto
- 3.- Qué soporte requiere el producto (servicio, refacciones, garantía)
- 4.- Cuáles son las normas, estándares mundiales requeridos
- 5.- Cómo ha cambiado el producto en los últimos años
- 6.- Qué desarrollo tecnológico se espera para el producto en los próximos años

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

- 1.- Cuál es el perfil del usuario
- 2.- Quién determina la compra del producto
- 3.- Qué atributos busca el consumidor en el producto
- 4.- La compra del producto es impulsiva o racional
- 5.- Cuál es la frecuencia de compra

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

- 1.- Cuál es el tamaño del mercado para mi producto (valor y volumen)
- 2.- Cómo ha evolucionado la demanda en los últimos años
- 3.- Qué proporción es suministrada por producción interna
- 4.- Qué proporción es suministrada por importaciones
- 5.- Qué factores limitan el tamaño de la demanda
- 6.- Cómo está segmentado el mercado
- 7.- Están copados todos los nichos del mercado
- 8.- Tiene estacionalidad la demanda
- 9.- Existen barreras a la entrada para este producto
- 10.- Cuáles son las industrias usuarias
- 11.- Qué porcentaje de la demanda proviene de clientes nuevos/clientes anteriores

CUADRO (continuación)**COMPETENCIA**

- 1.- Quiénes son las empresas productoras locales y de importación
- 2.- Cuál es su participación de mercado
- 3.- Cuál es el perfil de estas empresas
- 4.- De qué países se está importando
- 5.- Cuáles son los productos sustitutos y su nivel de precios
- 6.- Cuál es la política de ventas de la competencia (márgenes, descuentos)
- 7.- Qué servicios y garantías ofrece la competencia
- 8.- Cuál es la relación precio/calidad de competencia respecto de mi producto
- 9.- Qué imagen tiene la competencia (local y de importación)
- 10.- Cuál es la fuerza de ventas de la competencia
- 11.- Cuál es la capacidad instalada/ capacidad utilizada de la competencia
- 12.- Se utilizan franquicias en este mercado

PRECIOS

- 1.- Cuáles son los precios al consumidor final en el mercado considerado
- 2.- Cuáles son los precios para cada nivel de intermediario
- 3.- Cuál es la relación de precios con productos sustitutos
- 4.- Cómo se determina el precio del producto (competencia, demanda, mercados internacionales)
- 5.- Cuál es la elasticidad del producto
- 6.- Cuál es la estructura del precio, propia y de la competencia

METODOS DE DISTRIBUCION

- 1.- Cuáles son los canales normales de distribución
- 2.- Qué tan eficientes son los canales actuales
- 3.- Qué otras alternativas de distribución existen
- 4.- Qué porcentaje del producto es destinado por cada tipo de intermediario
- 5.- Qué nivel de inventarios se manejan por tipo de intermediario
- 6.- Qué servicios ofrece cada intermediario
- 7.- Cuáles son los tiempos de entrega del producto por cada tipo de canal de distribución
- 8.- Cuál es el margen de beneficio por cada intermediario

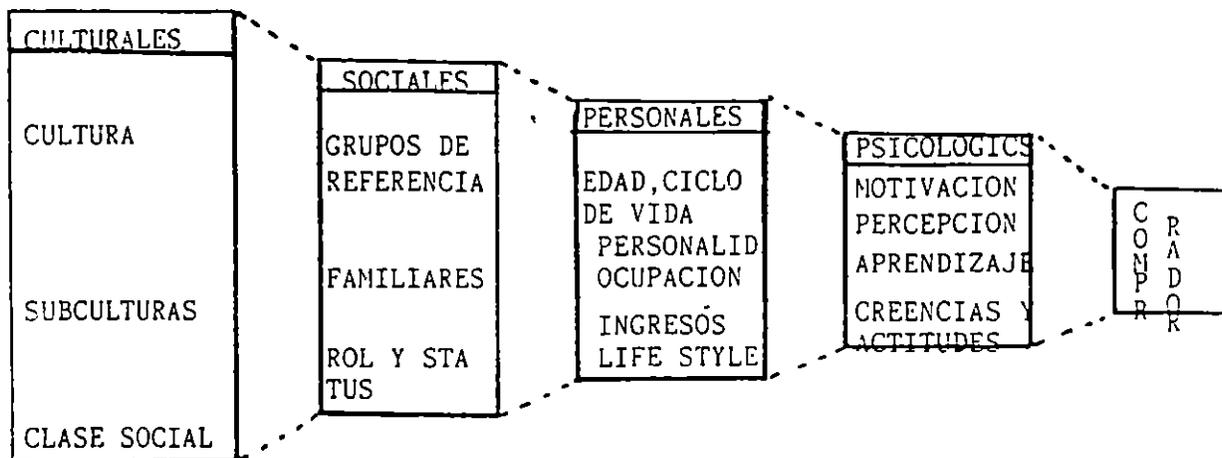
EMPAQUE DEL PRODUCTO

- 1.- Cuáles son los métodos de transporte usuales
- 2.- Qué protección requiere el producto
- 3.- Cuáles son los materiales usuales de empaque y qué alternativas existen
- 4.- Qué identificaciones requiere el empaque
- 5.- Cuáles son las características del empaque de consumo

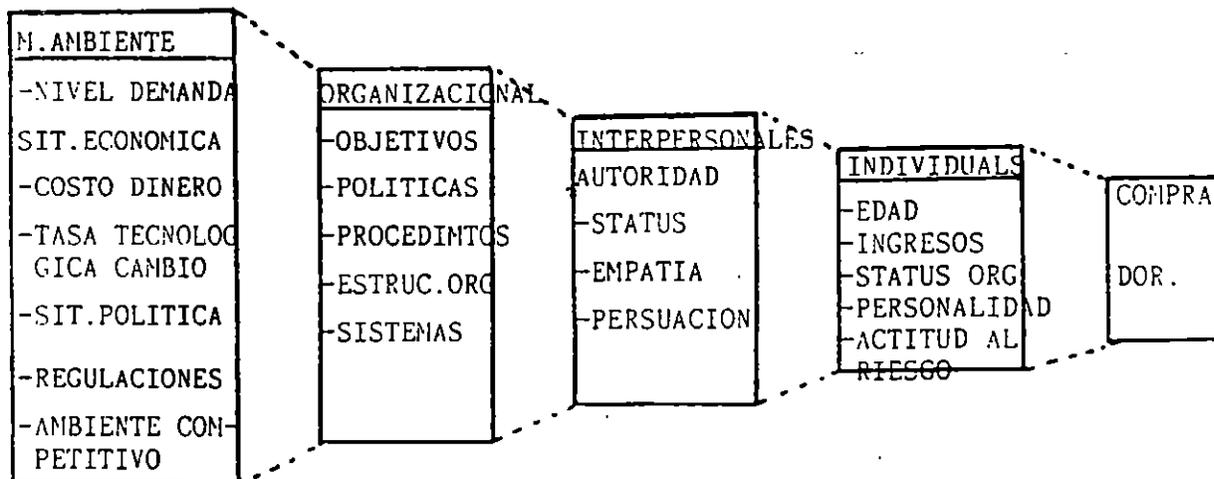
FACTORES GUBERNAMENTALES

- 1.- Cuál es el impuesto a la importación
- 2.- Cuál es el impuesto al consumo
- 3.- Existen restricciones a la importación
- 4.- Se manejan cuotas a la importación
- 5.- Existen subsidios a la importación, producción o consumo para el producto

INFLUENCIADORES EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

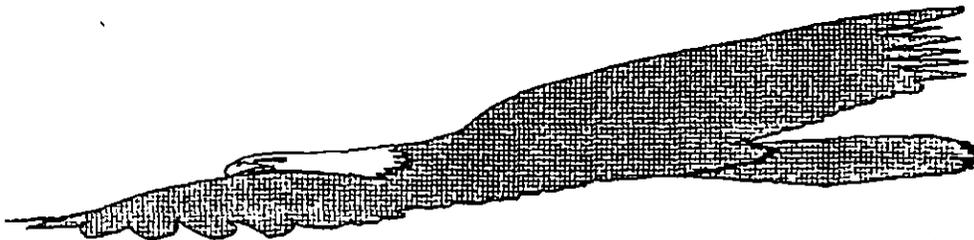


INFLUENCIADORES DEL CONSUMIDOR INDUSTRIAL.



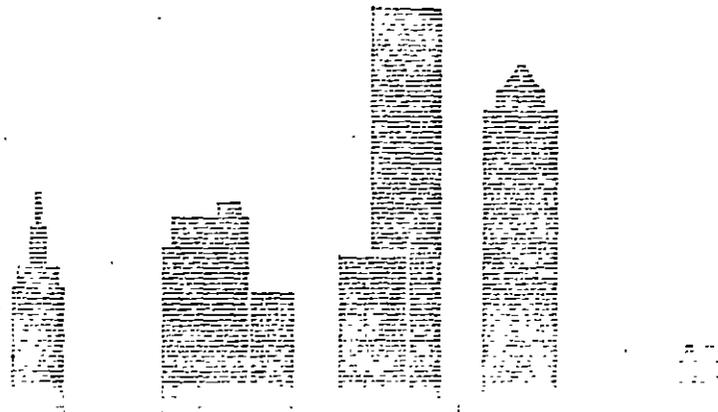
DOCE REGLAS PARA TENER UNA MENTE POSITIVA

- ▶ FIJARSE UNA META EN LA VIDA
- ▶ ADQUIRIR TODOS LOS CONOCIMIENTOS POSIBLES SOBRE EL TRABAJO
- ▶ DISCIPLINARSE
- ▶ TENER CONSTANCIA
- ▶ PROCEDER CON ENTUSIASMO
- ▶ CONSIDERAR A CADA FRACASO, COMO UN ESCALON HACIA EL EXITO.
- ▶ ESTAR SEGURO DE UNO MISMO, PERO SIN SOBRE ESTIMARSE
- ▶ ACEPTAR LAS RESPONSABILIDADES
- ▶ NO BUSCAR CULPABLES PARA JUSTIFICAR NUESTROS ERRORES
- ▶ SER HONESTO CON UNO MISMO Y CON LOS DEMAS
- ▶ SABER REIR
- ▶ ESTAR DISPUESTO A QUE TODOS LOS DIAS SEAN MEJORES QUE EL ANTERIOR



¿ QUE ES PLAZA ?

- ▶ "Es una red de trabajo < sistema > de agencias e instituciones, las cuales, en combinación, realizan todas las actividades requeridas para enlazar a los productores con los usuarios y a los usuarios con los productores..."

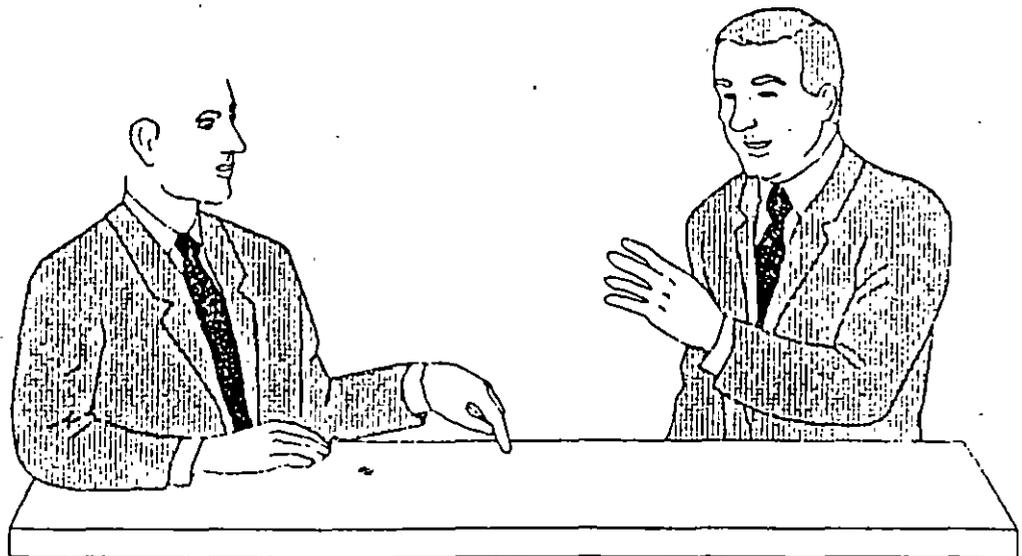


LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LAS EMPRESAS

- ✓ EL CLIENTE ES LA PERSONA MAS IMPORTANTE DE TODA ORGANIZACION
- ✓ LOS CLIENTES NO DEPENDEN DE NOSOTROS; NOSOTROS DEPENDEMOS DE ELLOS.
- ✓ LOS CLIENTES NO SON UNA INTERRUPCION EN NUESTRO TRABAJO, SON EL PROPOSITO DE NUESTRO TRABAJO.
- ✓ LOS CLIENTES NOS HACEN UN FAVOR CUANDO NOS BUSCAN, NOSOTROS NO LES HACEMOS FAVOR ALGUNO CUANDO LES DAMOS SERVICIO.
- ✓ LOS CLIENTES SON PARTE DE NUESTRA EMPRESA; NO SON PERSONAS EXTRAÑAS A ELLA
- ✓ LOS CLIENTES NO SON DATOS FRIOS ESTADISTICOS, SON SERES HUMANOS DE CARNE Y HUESO, CON SENTIMIENTOS Y EMOCIONES SIMILARES A LOS NUESTROS.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LAS EMPRESAS (Continuación...)

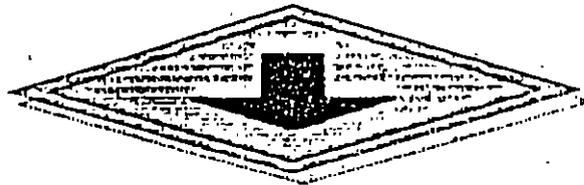
- ✓ LOS CLIENTES NO SON PERSONAS CON LOS QUE SE DEBE DISCUTIR O LITIGAR, NADIE, JAMAS, LE HA GANADO UNA DISCUSION A UN CLIENTE.
- ✓ LOS CLIENTES SON PERSONAS QUE NOS TRAEN SUS NECESIDADES; NUESTRO TRABAJO ES SATISFACER ESAS NECESIDADES CON RENTABILIDAD PARA LOS CLIENTES Y PARA NUESTRA ORGANIZACION.
- ✓ LOS CLIENTES SON LA SANGRE QUE DA VIDA A ESTA Y A CUALQUIER OTRA EMPRESA.
- ✓ LOS CLIENTES SE MERECEEN EL TRATO MAS CORTES Y ATENTO QUE SEAMOS CAPACES DE DISPENSARLES.



MERCADOTECNIA

Objetivo :

Participar
eficazmente
en un
MERCADO



Esta dirigida al consumidor
final

Para :

- IMPORTANTE** →
- ° Identificar las oportunidades de negocio.
 - ° Establecer como penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
 - ° Definir los objetivos, políticas, estrategias, programas y procedimientos.

4.4. CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO

CAMBIOS EN EL COMERCIO DETALLISTA

- ◆ Aparición de cadenas extranjeras en forma directa.
- ◆
- ◆ El consumidor como cliente común de fabricantes y comercio detallista
- ◆
- ◆ Búsqueda de mecanismos que permitan ofrecer mejores precios al consumidor *Foros / Telemarketing /*
- ◆
- ◆ Especial énfasis en la atención y servicio al CLIENTE
- ◆
- ◆ Expansión de tiendas tipo "Warehouse, Clubs y Bodegas."
- ◆
- ◆ Aumento en el número de tiendas tipo "Conveniencia."
- ◆
- ◆ Un mayor énfasis en la rentabilidad del espacio.

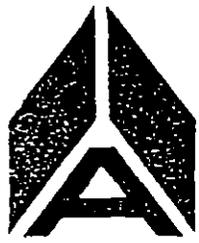
EL ENTORNO ECONÓMICO

Los cuatro principales elementos que inciden en el consumo:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• DESEMPLEO<ul style="list-style-type: none">⇒ Tasa desempleo abierto -7.5 %⇒ Afiliados al IMSS -780,000 (ENE - AGS.)• INGRESO<ul style="list-style-type: none">⇒ Pérdida de poder adquisitivo - 20%• PRECIOS<ul style="list-style-type: none">⇒ Inflación + 52.0• INCERTIDUMBRE<ul style="list-style-type: none">⇒ Incertidumbre y expectativas negativas |
|--|

A continuación información obtenida de A.C. Nielsen México 1996, sobre su MARKET TRACK.

EN ABARROTES, LAS MAS SENSACIONALES OFERTAS.



BUENAS NOTICIAS

AURRERA

TODOS LOS DESCUENTOS SON VALIDOS
EN EL AREA DE CAJAS

PRECIOS VIGENTES
DEL 2 AL 8 DE ABRIL DE 1996
O HASTA AGOTAR EXISTENCIAS

NO TIRE ESTE VOLANTE, CONSERVE LIMPIA
LA CIUDAD EXCLUSIVO MENEDEO.

EL PUBLICO ACLAMA EL GRAN FESTIVAL.

• **LA SIERRA SE DESENLATA.**

Todos los frijoles enlatados La Sierra tienen 30% de descuento.

• **"OFRECEMOS UN DESCUENTO DE LIQUIDEZ INMEDIATA": DEL VALLE.**

30% DE DESCUENTO EN TODOS LOS JUGOS Y NECTARES DEL VALLE.

• **BASIC NO AVIENTA LA TOALLA Y OTORGA: UN 30% DE DESCUENTO EN TODAS LAS TOALLAS DE MANO Y MEDIO BAÑO.**



• **"EN ESTOS TIEMPOS OFRECEMOS MAS PROTECCION": MUM.**

40% DE DESCUENTO EN TODOS LOS DESODORANTES MUM BOLITA, MUM FOR MEN, MUM CLEAR Y TALCO.

• **HASBRO NO SE ANDA CON JUEGOS.**

50% DE DESCUENTO EN LOS JUGUETES HASBRO, MILTON BRADLEY, KENNER, PARKER BROTHERS Y PLAYSKOOL.

CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO

EL ENTORNO ECONOMICO

CUATRO PRINCIPALES ELEMENTOS INCIDEN
EN EL CONSUMO



(Hoje 43)

(1) ESTIMADO "MÉXICO ECONOMIC FORECAST 95 - 97"
BUSINESS MONITOR INT.

(2) IMSS: NUMERO DE BAJAS EN LA AFILIACIÓN ENERO - AGOSTO 1995

Copyright A.C. Nielsen México 1996

MKT Marketing

LAS EXPERIENCIAS DE 1995

ELEMENTOS ESTRATEGICOS: VENTAS ANTE CAMBIO DE PRECIO

➔ *NO BASICO*

OTROS FACTORES QUE PROVOCARON UN DESEMPEÑO FAVORABLE EN 1995, FUERON:

- ALINEAR LA DISTRIBUCIÓN A LOS CANALES CON MAYOR DESARROLLO.
- OFRECER AL CONSUMIDOR UN BENEFICIO CLARO:
 - **PRECIO COMPETITIVO**
 - CONVENIENCIA: CAMBIO DE COMPORTAMIENTO
 - CALIDAD Y CANTIDAD (PRESENTACIONES).

LAS EXPERIENCIAS DE 1995

LAS ESTRATEGIAS CON MEJORES RESULTADOS:

- ➔ DESARROLLO DE PRODUCTOS MÁS ECONOMICOS.
- ➔ INTRODUCCIÓN DE PRESENTACIONES MÁS ACCESIBLES AL BOLSILLO DE LOS CONSUMIDORES.
- ➔ PROMOCIONES, ESPECIALMENTE EN EL PUNTO DE VENTA.
- ➔ COLOCACIÓN EN TIENDAS DE GOBIERNO.
- ★ EXPORTACIÓN.

(Hoja # 45)

LOS RETOS DE 1996

EL CONSUMIDOR

- RACIONALIZAR SU CONSUMO.
- PREFERENCIA POR MARCAS DE MAYOR RENDIMIENTO O PRECIO INFERIOR.
- EXIGE PRECIO Y CALIDAD: CONCIENCIA DE COMPRA.
- BUSQUEDA DE PRESENTACIONES QUE IMPLIQUEN MENOR DESEMBOLSO.
- ALTA SENSIBILIDAD A LAS PROMOCIONES, ESPECIALMENTE EN EL PUNTO DE VENTA. RETO A LA "LEALTAD DE MARCA".
- BUSQUEDA DE FUENTES DE ABASTO DE MENOR PRECIO: GOBIERNO, MERCADOS PUBLICOS, COMPAÑIAS DE DESPENSA, ORGANIZACIÓN DE VECINOS.

LOS RETOS DE 1996

EL CONSUMIDOR

- **MENOR CONSUMO DE BIENES IMPORTADOS MIENTRAS SU PRECIO NO SEA COMPETITIVO.**
- **REDUCCIÓN DEL VOLUMEN COMPRADO POR OCASIÓN: MAYOR FRECUENCIA.**

EL CONSUMIDOR ADAPTA SU COMPORTAMIENTO A LAS CONDICIONES ADVERSAS, ORIENTANDO SU GASTO A SATISFACER NECESIDADES PRIORITARIAS.

LOS RETOS DE 1996

EL DETALLISTA

- BUSCAN LA MAYOR EFICIENCIA EN SU OPERACIÓN:
RENTABILIDAD DEL ESPACIO Y MANEJO DE INVENTARIOS.
- CRITERIOS OBJETIVOS PARA LA SELECCIÓN DEL "MIX". *(M.S. C.A. - Hacerlo / PENA / Promiscuo)*
- LA DEMANDA SERA LA BASE PARA DECIDIR QUE, CUANTO Y CUANDO COMPRAR.
- ENFASIS EN EL MANEJO FINANCIERO

LOS RETOS DE 1996

EL FABRICANTE

- ELEMENTOS CLAVE:
 - COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
 - ESTRATEGIAS DE LOS DETALLISTAS

- ADAPTARSE A ESTA NUEVA REALIDAD

LOS RETOS DE 1996

EL FABRICANTE

- EL ENFOQUE AL CONSUMIDOR SERA INDISPENSABLE PARA LA CORRECTA GESTION DEL NEGOCIO EN DECISIONES TALES COMO:
 - PRECIOS.
 - APOYO PUBLICITARIO Y PROMOCIONAL
 - DESARROLLO DE TAMAÑOS / PRESENTACIONES.
 - NEGOCIACION CON LOS DETALLISTAS
 - DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS PARA ALINEAR LA DISTRIBUCIÓN A LAS CONDICIONES DEL MERCADO

LOS RETOS DE 1996

EL FABRICANTE

- LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DEBEN RE - EVALUARSE.
- UN CONSUMIDOR MENOS LEAL DEBE ENFRENTARSE CON NUEVAS IDEAS. LAS PROMOCIONES, ESPECIALMENTE EN EL PUNTO DE VENTA, SON UNA ALTERNATIVA.
- EL BALANCE ENTRE EL GASTO PROMOCIONAL Y EL PUBLICITARIO SERA REVISADO.

6. MERCHANDISING

Desde hace varios años productores y distribuidores emplean de buen grado, y cada vez con más frecuencia, el término < Merchandising >.

Pero si nos dirigimos a un jefe de producto, a un director comercial, a un director de tienda, a un jefe de ventas, a un comprador de central o a un promotor, y les pedimos a cada uno de ellos una definición clara y precisa del << merchandising >> recibiremos una serie de respuestas confusas, a menudo muy diferentes entre sí, con << traducciones >> variables o caprichosas.

• El merchandising es el resultado de importantes modificaciones de los principios de comercialización a partir del nacimiento del autoservicio. Es una serie de acciones destinadas a realzar y animar los productos en el punto de venta.

Para un productor o fabricante es uno de los elementos del Marketing y el resorte principal de su estrategia comercial, sobre todo en las grandes y medianas superficies de venta modernas.

¿El merchandising entonces? Es una necesidad.

Se trata de vender << un buen producto, en el lugar adecuado, en la mayor cantidad posible, en el momento oportuno, al mejor precio >>.

¿Cómo se le puede definir ?

En su actual concepción, el merchandising, que nace con el autoservicio:

- Es una nueva forma de las técnicas de venta, cuyos ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio.
- Es el conjunto de acciones que tienen a la mejor valoración posible del producto ante el distribuidor y el consumidor;
- Es la ayuda prestada a un producto que se vende en autoservicio y que debe defenderse completamente solo,
- Es, en una palabra, una evolución de los métodos comerciales paralelamente y frente a la revolución rápida de las técnicas de la moderna distribución, bien dispuesta para aceptar un apoyo real.

Se han dado muchas definiciones de merchandising, casi todas ellas tratando de explicar lo que cada uno se imagina que quiere decir, y como todo el mundo hace o cree hacer lo correcto, el término merchandising significa en cada ocasión una cosa diferente.

De buen grado se confunden promotores, decoradores, demostradores, proveedores, con los verdaderos << merchandisers >> u hombres del merchandising. Por supuesto que las demostraciones, las introducciones, las

promociones personalizadas forman parte de una política de merchandising, pero todas ellas no son más que medios del merchandising.

Merchandising viene de << mercancía >>. Por lo tanto se puede decir que *"es el conjunto de técnicas, directas o indirectas, que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta."*

Es básicamente una manera de pensar en un producto o en un grupo de productos en función de su máxima rentabilidad en el punto de venta.

La Academia Francesa de Ciencias Comerciales da la definición siguiente:

<< El merchandising es una parte del Marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o del servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo, colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, etc...>>

El Instituto Francés de Merchandising (1), especialista en la materia, da de él una definición precisa en su folleto N° 4, << El merchandising en la empresa >>, que añade algo más a la cuestión.

<< Conjunto de estudios y de técnicas de aplicación puestas en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y fabricantes, con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de las mercancías. >>

Por último, podríamos citar a J.E. Masson:

<< Conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad >>

El merchandising no es sólo envase y presentación. ¿Existe una definición completa del merchandising? "NO". El merchandising es tan sutil y flexible por definición que a cada tipo de producto corresponde un estilo de merchandising.

No debemos olvidar, que el merchandising es ante todo el perfecto conocimiento del punto de venta.

6.1. CAMPO DE ACCIÓN DEL MERCHANDISING

Hasta estos últimos años, antes de la industrialización del comercio, el objetivo, la razón de ser del comerciante era vender su mercancía.

Ahora, la evolución del comercio moderno y de las técnicas de venta han hecho del << comerciante >> un << distribuidor >>, es decir, un industrial de la distribución.

Tiene que << vender la venta >>

La distribución se ha convertido en una industria (con sus reglas precisas y sus leyes propias) que << produce >> la venta.

Después de la industrialización, que ha permitido la producción en masa, era anormal que no siguiera el desenlace ideal; la venta masiva.

Quien dice venta masiva dice medios para ello.

Y los medios han venido naturalmente con las grandes superficies, que permiten una presentación masiva.

Grandes superficies con grandes inversiones, pero también cifras de negocio muy importantes, caracterizadas por un bajo margen y una gran rotación de los stocks.

Las reglas de beneficio son totalmente diferentes de las del comercio tradicional y la rentabilidad está muy estrechamente ligada al rigor de la gestión.

Uno de los principales parámetros de esta gestión es la técnica de ventas en el propio establecimiento.

El metro cuadrado del establecimiento cuesta caro. Hay que sacar de él el máximo rendimiento.

Saber hacer << cuadrar >> los metros disponibles con la cifra de ventas previsible por sección, es una de las claves principales de la buena gestión, es el merchandising del punto de venta.

Esto significa que hay que ir hasta la rentabilización del centímetro cuadrado, producto por producto, por medio de un merchandising verdaderamente eficaz.

En realidad, ahí está el verdadero merchandising.

Hemos visto ya que merchandising = mercancía en el punto de venta.
Es exactamente en la tienda donde tiene su finalidad y su razón de ser.

Si el merchandising es un buen producto en el buen sitio, en el buen momento, en buena cantidad y a buen precio, esto significa que la totalidad del establecimiento está comprometido en ello.

El merchandising del distribuidor es la suma del merchandising de cada producto; esto es lo que hace que una tienda <<well merchandised >>, como dicen los norteamericanos, tenga una rentabilidad excelente; mientras que otra, implantada sin técnicas de merchandising, no sea rentable.

Es también vender una fórmula de venta, el servicio, la selección, los precios, una imagen de marca del distribuidor.

6.2. *La función de compra.*

No es cuestión de azar esta transformación del clásico << comprador >> en << merchandiser >> u hombre del merchandising.

El comprador, no puede ya limitarse a seleccionar los productos << mejores >> según su propio criterio, y a obtener las mejores condiciones de compra, hecho en el que tiende a basar su reputación.

Ante la producción en masa, y la competencia de las grandes marcas; ante los presupuesto de publicidad y los medios de comunicación como la televisión; ante los continuos y detallados análisis de mercados por paneles; ante las técnicas de Marketing preparadas para trazar una prospectiva de mercado, ¿ cómo el comprador de siempre podría continuar siendo un simple << comprador >> ?

¿ El precio de compra del producto ? No lo es todo... Lo que cuenta en primer término es el estudio de mercadotecnia; el buen producto al buen precio, es decir, que corresponda a una necesidad determinada del consumidor.

Por supuesto que, como buen profesional, el nuevo comerciante trata siempre de mejorar su margen; pero poco importa el precio de compra, si el precio de venta encaja en el abanico de precios previsto.

El merchandiser debe, por lo tanto, resolver la mercadotecnia sección por sección. ¿ Cómo proceder ?

1. *Conocimiento del mercado*
2. *Conocimiento de los productos*
3. *Conocimiento del beneficio*
4. *Criterios de Rentabilidad*

6.3. *EL Problema de Merchandising del Fabricante*

Frente a la rápida transformación de la distribución, el fabricante va a sufrir las mayores dificultades si no ha iniciado su conversión al merchandising.

Ello se debe a una razón primordial y muy sencilla; la clásica función de venta ha muerto. Vamos a ver por qué; el comercio se industrializa, aparecen, o se transforman, grandes cadenas de distribución cuyo primer objetivo es tener el mayor poder posible de compra, siendo vital para el equilibrio de la gestión cada céntimo ganado.

La función de compra se desplaza pues cada vez más de los puntos de venta hacia un número reducido de grandes centrales de compra.

Y si la tienda no compra ya por sí misma. ¿ qué podrá hacer entonces el representante del fabricante ?

Su razón de ser, su oficio, es vender. Pero ya no puede hacerlo... o lo hace cada vez.

Sin duda alguna, un representante seguirá visitando la sede de la sociedad de distribución, o la central de compras, para presentar nuevos productos y promociones, o simplemente para tomar nota de pedidos, pedidos que de todas formas se envían directamente al fabricante.

Si el representante no puede ya vender directamente a la tienda, la visitará poco o mal: un representante que no puede vender es casi impotente...

Aquí tocamos el corazón del problema.

Es preciso saber lo que sucede en las tiendas; influir si es posible en la presentación; evitar las rupturas de stock; verificar la frescura y el estado de los productos y sus envases, comprobar si las promociones se repercuten sobre el cliente, si la PPV está en su sitio, si los precios son correctos, etc.

Hay, pues, que prever la transformación. Así se cerrará el circuito del producto: mercadotecnia - fabricación - ventas - publicidad - merchandising.

Porque la información del merchandising es absolutamente indispensable para una buena mercadotecnia.

¿ Cuáles son los criterios esenciales y necesarios para hacer un buen merchandising ?

Hay que saber << vender la venta >> y conocer:

- El mercado
- Los productos
- El beneficio
- La gestión exacta de las superficies de exposición y
- Las reservas

Todo merchandising acreditado debe saber cómo se monta una tienda, una sección, un lineal, así como desenvolverse en los cálculos de rentabilidad.

Lo primero, un enjuiciamiento <<económico >> del sector designado; estudio del mercado local, estudio de las zonas de clientela, estudio del potencial de clientes (perfil de los niveles sociales; hábitat, nivel de vida, hábitos de compra de compra, gustos motorización) y del poder de compra, estudio de la competencia existente y previsible.

Una vez determinada el área de << animación >>, trazadas las líneas isócronas (determinantes de las zonas primarias, secundarias y terciarias, en función del acceso a pie o en coche) hay que resolver la elección del emplazamiento.

Hay que tener en cuenta:

- el perímetro de atracción;
- los lugares naturales de paso,
- el esquema urbanístico de la zona
- la extensión de las zonas industriales así como barrios dormitorio,
- los grandes ejes del futuro (intersecciones, pasos elevados, cambios de sentido).

Arquitectura Interior

Toda implantación empieza por la definición de las grandes masas: góndolas, pasillos de circulación, emplazamiento de determinadas secciones (en particular la de << frío >>).

Una tienda se organiza partiendo de este principio, con la idea de << aspirar >> el flujo hacia el fondo y la izquierda, a fin de rentabilizar al máximo toda la superficie.

1. Los pasillos

Los pasillos se deben trazar teniendo en cuenta la facilidad de circulación y acceso a las distintas zonas.

Por eso en las grandes superficies, además de los pasillos de anchura normal, o pasillos principales, se trazan a veces unos << pasillos de penetración >> que permiten atravesar la tienda o dar la vuelta con rapidez echando un vistazo a las principales secciones.

En algunos supermercados norteamericanos se han hecho estudios que prueban que:

- en las tiendas de góndolas continuas, recorren toda la superficie de venta el 25% de los clientes.
- en aquellas que tienen pasillos transversales en la sección de alimentación, sólo la recorren el 5%

Los pasillos demasiados anchos incitan a examinar un lado solamente. La anchura de los pasillos debe tener un mínimo de tres anchos de carrito, aunque también influye la altura de las estanterías y la política comercial.

2. La implantación de las secciones

¿ Cómo situar las secciones en el establecimiento ?

¿ Cómo situar las secciones en relación unas con otras ?

Pero, como los productos son de distinta naturaleza, el comportamiento del consumidor es también diferente.

Hay que considerar muchos aspectos:

- grado de necesidad de los productos;
- frecuencia de las compras;
- complementariedad (juguetes y sección infantil)
- notoriedad (marcas prevendidas);
- obstrucción (muebles, electrodomésticos);
- manipulación (líquidos, conservas, etc.);
- utilización (cámara de frío);
- compra impulsiva (perfumería, novedades);
- compra reflexiva (decoración, mobiliario);
- emplazamientos promocionales;
- vigilancia (robos).

Teniendo en cuenta todos estos aspectos tan dispares, habrá que llegar a dar una unidad al conjunto y mostrar una tienda homogénea.

3. La circulación

En los U.S., se efectúan a menudo estudios completos, en los que se anota sobre la trayectoria de los clientes, los puntos en que compran y aquellos otros donde desestiman el producto.

El estudio de los itinerarios seguidos por la clientela, del valor de cada pasillo, de cada lado del pasillo, es necesario para determinar la buena disposición de las secciones e incluso de los productos concretos dentro de cada sección.

4. La situación de las secciones

Para llevar a la clientela hacia el fondo y hacia la izquierda, se sitúa allí la alimentación, clásica sección de atracción.

Hay algunos que prefieren, en cambio, la técnica del << tapón >>, tan vieja como el mundo, consistente en crear en las grandes superficies, ya desde la entrada, una zona de circulación difícil, en sectores donde el paso libre y la libre elección deben ser imperativos.

Evidentemente no hay una solución universal. Sí, por ejemplo, tomamos los electrodomésticos, vemos que su ubicación se guiará por varios criterios lógicos :

- a) son por definición productos << pesados >> por lo tanto hay que presentarlos sobre paletas o pedestales;
- b) son productos voluminosos que requieren un espacio importante;
- c) son productos de compra reflexiva, es decir, que para ser elegidos necesitan de una cierta calma y en general la presencia de ambos cónyuges.

Estos puntos nos llevan a la necesidad de un << rincón >> o zona situada ligeramente fuera del flujo normal, con el fin de disponer de un << islote >> de tranquilidad. De esta manera podremos rentabilizar una zona difícil.

En contrapartida es perfectamente lógico situar a la izquierda y al fondo la alimentación, es decir, todos los productos de alto índice de necesidad y de compra frecuente.

Efectivamente, es bien sabido que la consumidora va a un establecimiento de gran superficie para comprar básicamente la alimentación.

Esto nos inducirá normalmente a descartar en el principio del circuito << pre alimentario >> toda sección de compra por impulso.

5. Artículos - imán

Son aquellos que, comprados con frecuencia, muy anunciados, casi siempre con bajo margen, ejercen una atracción considerable.

Se deben situar estratégicamente en el establecimiento o en el interior de las instalaciones.

Atraen de verdad al consumidor y hacen resaltar los productos situados en su proximidad.

¡ Y pensar que algunos establecimientos, obligados a tenerlos en stock, los esconden >> y minimizan lo más posible su impacto ¡

6. Finales de sección

Un artículo - imán o << gancho >> en el extremo de una góndola o de un mostrador obliga al cliente a llegar hasta el final. Y permite así rentabilizar la totalidad del lineal. No hay que confundir < final de góndola > con cabecera de góndola.

7. Cabeceras de góndola

Deben siempre utilizarse en promoción y no como continuación de la sección.

Además es necesario que esas promociones se renueven con frecuencia (10/15 días) para que conserven todo su impacto publicitario y promocional.

No se puede cambiar a menudo la implantación de un establecimiento, son las cabeceras de góndola las que aportan renovación, variedad, impacto, ambiente comercial.

8. Circulación.

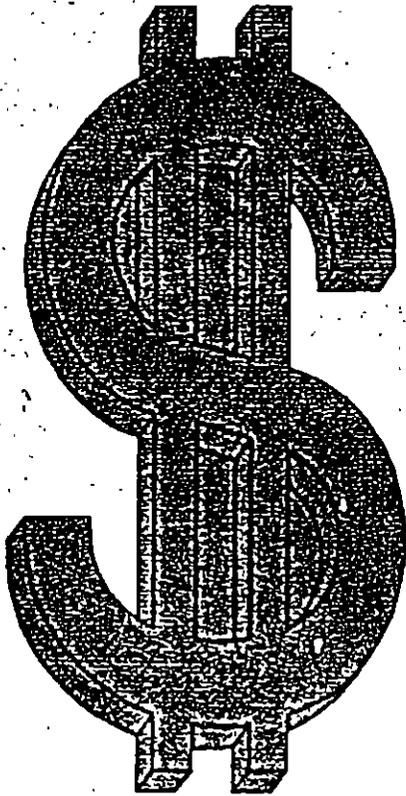
No se pueden crear obstáculos a la circulación, que debe ser siempre fluida. Lo que permite hacer circular muchos vehículos por una carretera permite también, en un establecimiento, una circulación homogénea, que rentabiliza al máximo el tiempo empleado por un consumidor en el lugar de venta.

Una disposición clara, sencilla, lógica; ángulos rectos, una señalización visible; pasillos suficientemente anchos, eliminación de los puntos muertos; son algunas de las técnicas que permitirán esta circulación regular.

Muchos progresos se han hecho desde hace algunos años a este respecto. Señalización << inteligente >>, legibilidad de la información y lo que es más esencial organización de las secciones por grandes familias de productos.

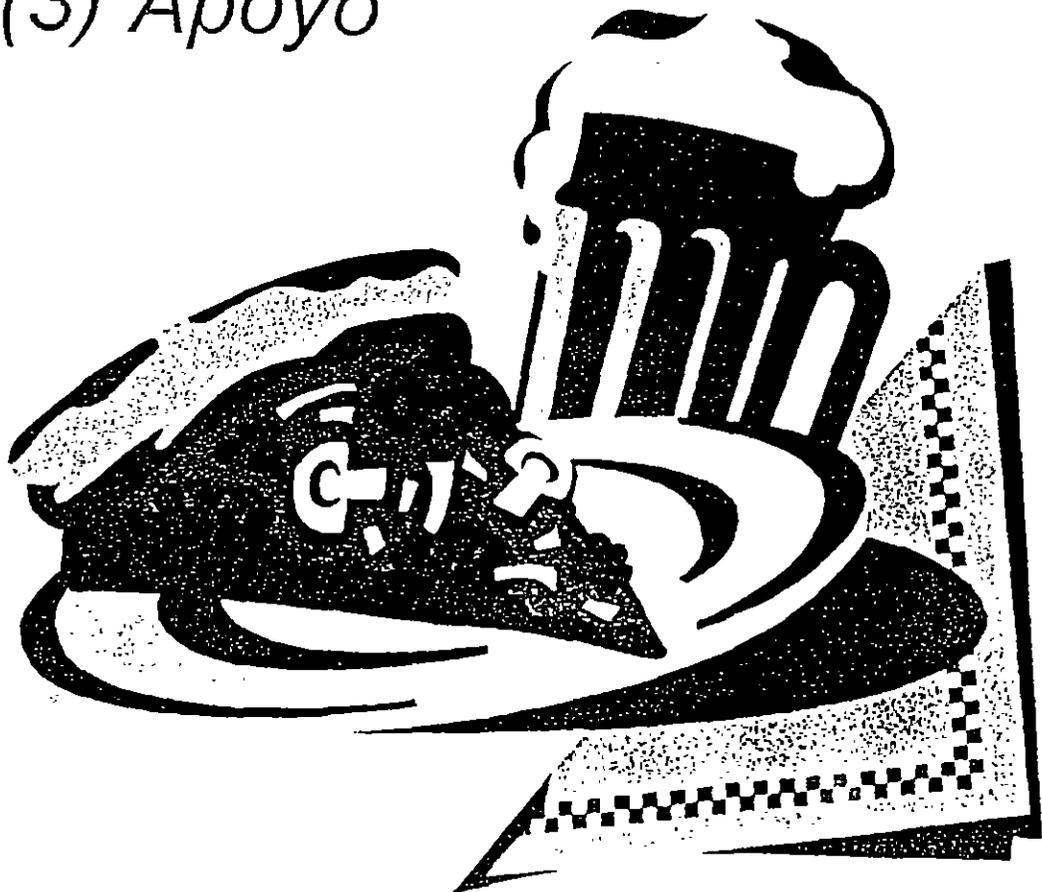
ESTRATEGIAS BASICAS DE VENTAS

- ▶ RENTABILIDAD
- ▶ PARTICIPACION DE MERCADO
- ▶ POSICIONAMIENTO
- ▶ COMPETITIVIDAD



Los Trabajos de Ventas Pueden Agruparse :

- ✦ (1) Creación de la venta
- ✦ (2) Toma de pedidos
- ✦ (3) Apoyo



PASOS DEL PROCESO DE VENTA

- ▶ PROSPECCION
- ▶ ACERCAMIENTO
- ▶ PRESENTACION
- ▶ ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION
- ▶ CIERRE
- ▶ POST VENTA

ETAPAS PARA REALIZAR UNA COMPRA

- 1. ATENCION
- 2. INTERES
- 3. DESEO
- 4. CONVEN-
CIMIENTO
- 5. ACCION



Bozar
Internacional

BOCAR



INCOTERMS

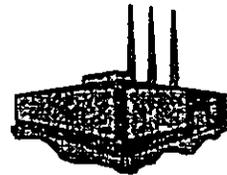
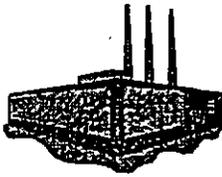
GRUPO	INCOTERM	DESCRIPCION	ESPAÑOL
E	EXW	EX WORKS	MINIMA RESPONSABILIDAD DEL VENDEDOR, EX FABRICA
F	FCA	FREE CARRIER	LIBRE A BORDO DEL TRANSPORTE INICIAL
	FAS	FREE AS SIDE SHP	LIBRE LLEGADA AL LADO DEL BARCO O AVION
	FOB	FREE ON BOARD	LIBRE A BORDO, RESPONSABILIDAD DEL VENDEDOR HASTA EL BARCO O AVION
C	CFR	COST & FREIGHT	PROVEEDOR CUBRE FLETE TOTAL
	CIF	COST INSURANCE & FREIGHT	PROVEEDOR CUBRE FLETE Y SEGURO
	CPT	CARRIAGE PAID TO..	PROVEEDOR CUBRE TODOS LOS GASTOS MENOS SEGURO
	CIP	CARRIAGE INSURANCE PAID	PROVEEDOR CUBRE TODOS LOS GASTOS
D	DEQ	DELIVERY ON PORT	ENTREGA EN PUERTO
	DDU	DELIVERY DUTY UNPAID	ENTREGA TOTAL SIN PAGO DE IMPUESTOS
	DAF	DELIVERY AT FRONTIER	ENTREGA EN FRONTERA / MID-BRIDGE
	DES	DELIVERY EX-SHIP	ENTREGA EN BARCO O AVION
	DDP	DELIVERY DUTY PAID	ENTREGA A DOMICILIO TODO PAGADO

GRUPO E

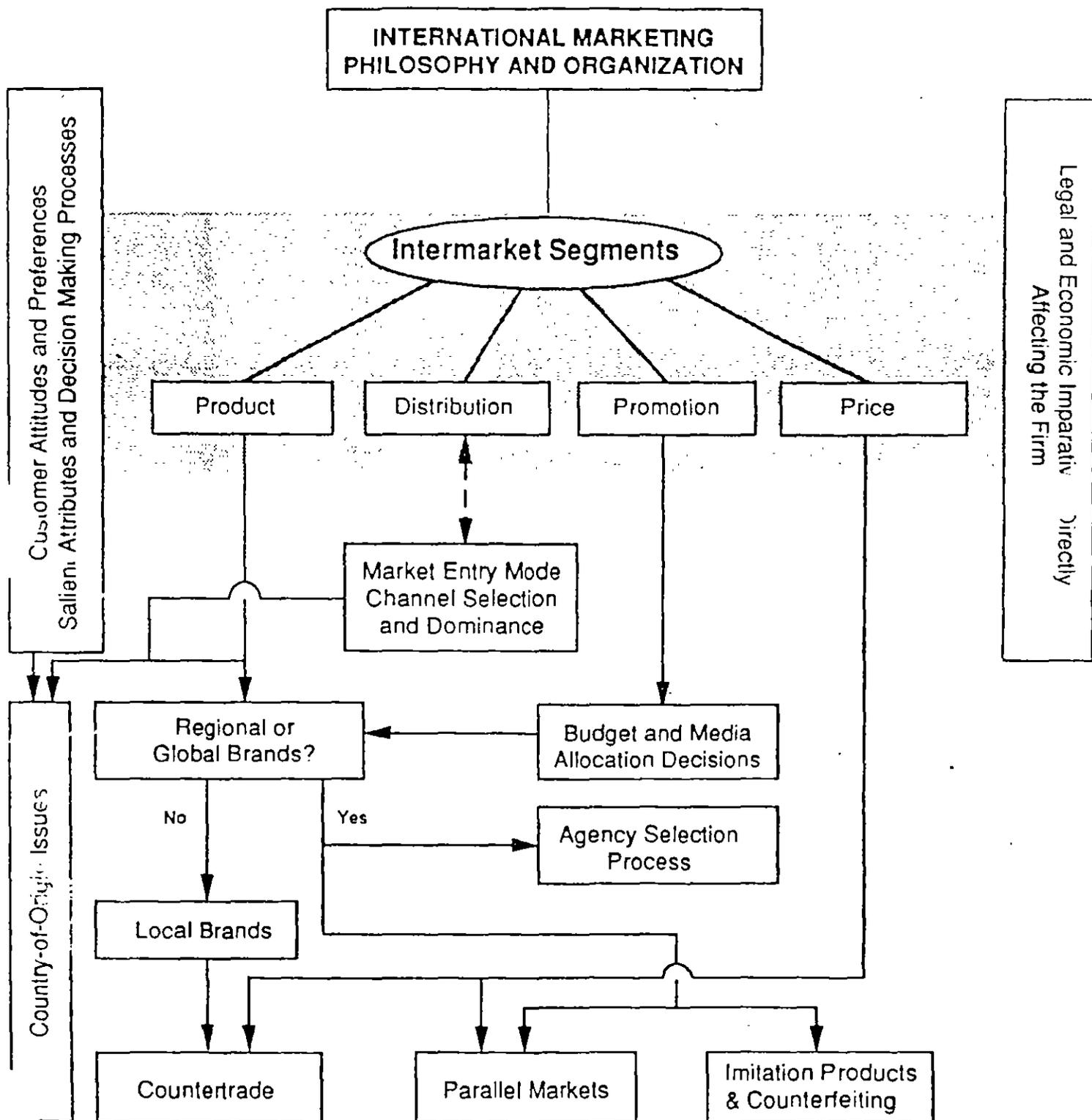
GRUPO F

GRUPO C

GRUPO D



A Conceptual Framework For International Marketing



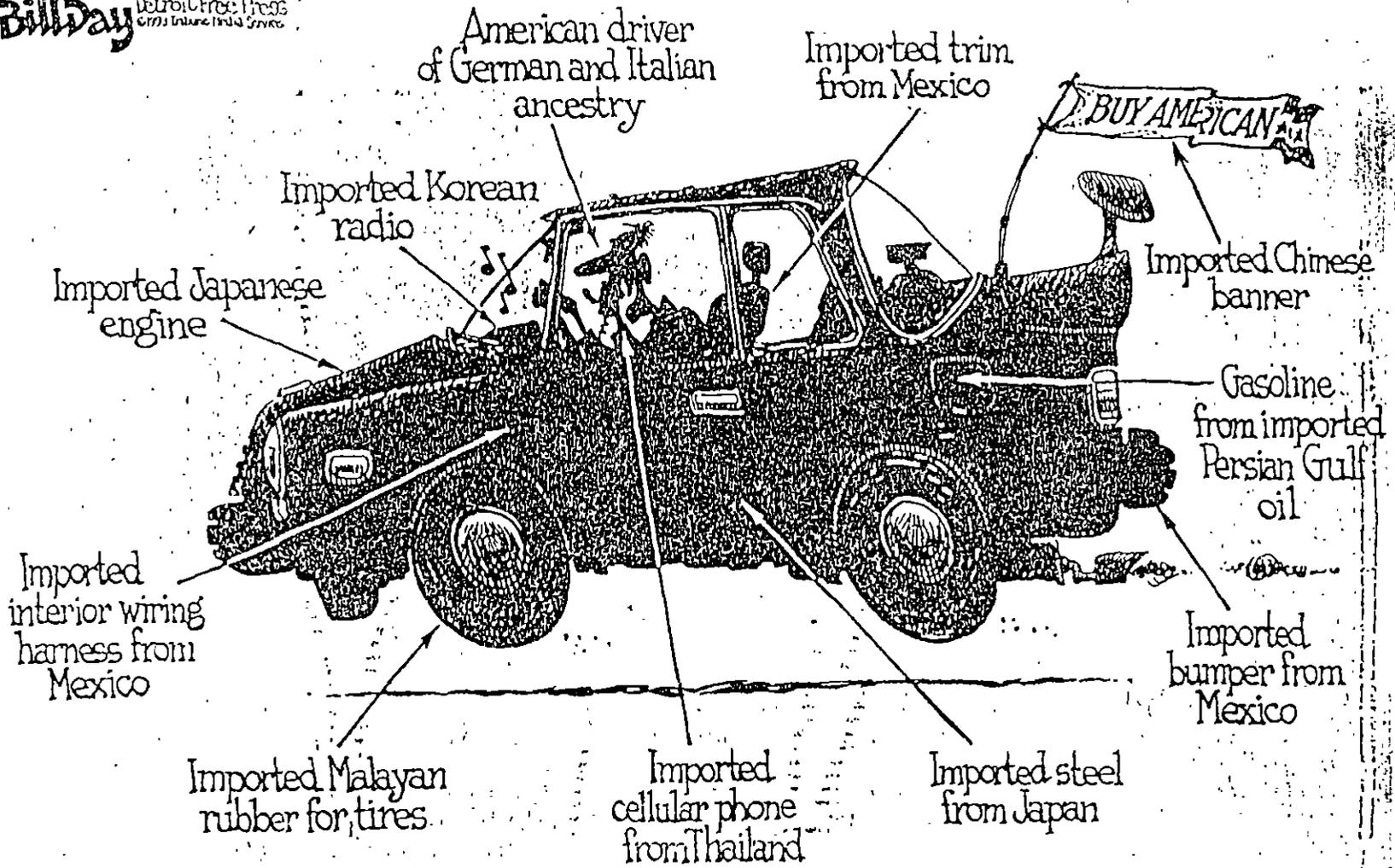
THE GLOBAL 500's TOP TEN

THIS YEAR		1994 REVENUES BILLIONS	LAST YEAR		1993 REVENUES BILLIONS
1	MITSUBISHI Japan	\$175.8	3	GENERAL MOTORS U.S.	\$133.6
2	MITSUI Japan	\$171.5	2	FORD MOTOR U.S.	\$108.5
3	ITOCHU Japan	\$167.8	4	EXXON U.S.	\$97.8
4	SUMITOMO Japan	\$162.5	1	ROYAL DUTCH/SHELL GROUP Britain/Netherlands	\$95.1
5	GENERAL MOTORS U.S.	\$155.0	5	TOYOTA MOTOR Japan	\$85.3
6	MARUBENI Japan	\$150.2	6	HITACHI Japan	\$68.6
7	FORD MOTOR U.S.	\$128.4	7	IBM U.S.	\$62.7
8	EXXON U.S.	\$101.5	8	MATSUSHITA ELEC. INDUSTRIAL Japan	\$61.4
9	NISSHO IWAI Japan	\$100.9	9	GENERAL ELECTRIC U.S.	\$60.8
10	ROYAL DUTCH/SHELL GROUP Britain/Netherlands	\$94.9	10	DAIMLER-BENZ Germany	\$59.1

The highlighted companies on the left are stalwarts from last year's Service list that have now joined industrial companies in a newly merged Global 500.

THE WINNERS			THE LOSERS		
BIGGEST MONEY MAKERS			BIGGEST MONEY LOSERS		
	GLOBAL 500 RANK	BILLIONS		GLOBAL 500 RANK	BILLIONS
ROYAL DUTCH/SHELL GROUP	10	\$6.2	SONY	43	(\$3.0)
Britain/Netherlands			Japan		
FORD MOTOR	7	\$5.3	SUMITOMO BANK	76	(\$2.9)
U.S.			Japan		
EXXON	6	\$5.1	CRÉDIT LYONNAIS	92	(\$2.2)
U.S.			France		
BIGGEST PROFIT INCREASES			BIGGEST PROFIT DECREASES		
		PERCENT			PERCENT
ALCO STANDARD	492	70,509%	GREAT ATL. & PACIFIC TEA	367	(4,433%)
U.S.			U.S.		
ALCOA	363	7,717%	SONY	43	(2,183%)
U.S.			Japan		
NIPPON PAPER INDUSTRIES	388	6,649%	GAN	103	(1,417%)
Japan			France		
BIGGEST REVENUE INCREASES			BIGGEST REVENUE DECREASES		
		PERCENT			PERCENT
TRAVELERS INC.	151	172%	KOC HOLDING	452	(43%)
U.S.			Turkey		
DEUTSCHE BAHN	139	130%	CIE DE SUEZ	142	(43%)
Germany			France		
PRICE/COSTCO	122	110%	BRITISH AEROSPACE	344	(32%)
U.S.			Britain		

Bill Day Detroit Free Press
© 1993 Tribune Media Services



MADE IN THE U.S.A.

1-27-93 8A DFP

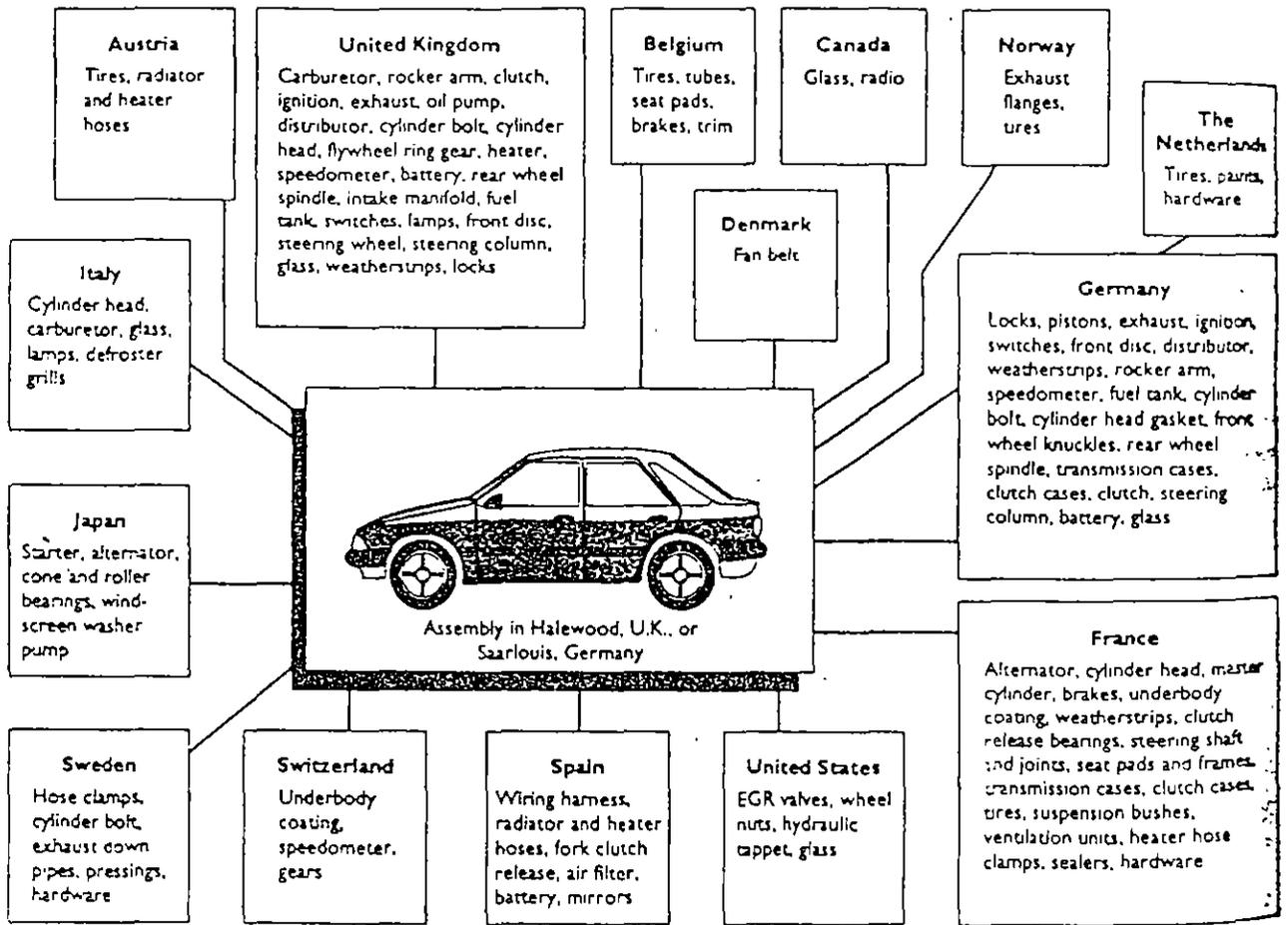
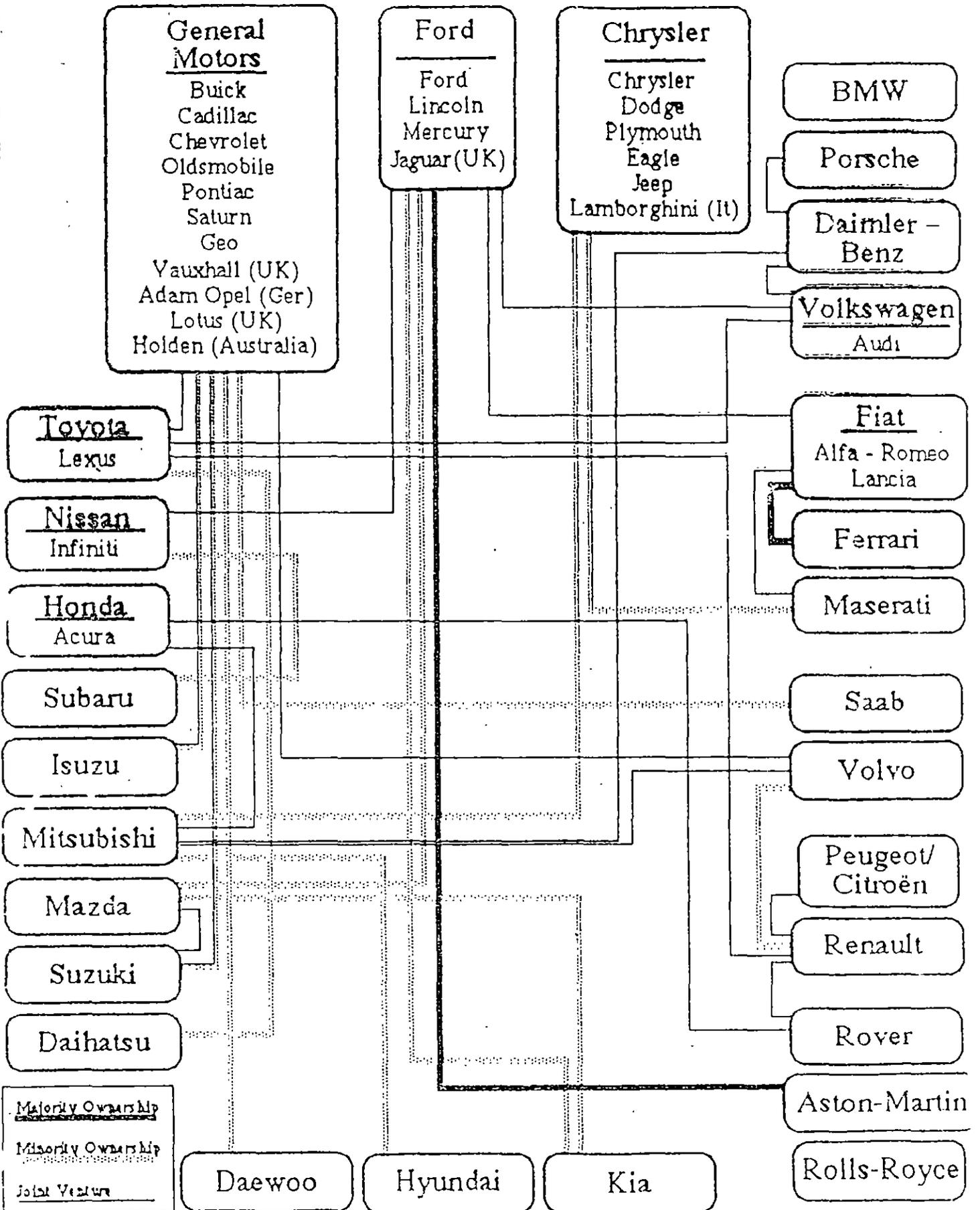


Figure 18.2
The Global Component Network for Ford's European Manufacturing of the Escort

Ford assembles Escorts in only two facilities in Europe, but parts and components used in the automobiles come from all over the world.

Source: World Development Report 1987 (New York: Oxford University Press, 1987), p. 39.

EXHIBIT 3



the big auto-makers and oil producers. NTT, however, is more the exception than the rule. Manufacturing companies tend to be larger than other companies, in part because the capital investment necessary to produce goods in turn requires a large enough unit to take on the financial risk. That is the principal reason these lists were originally limited to manufacturers. In time, the emergence of giant nonmanufacturing companies such as NTT may force a rethinking of who should be on the list.

What's the most striking change in the rankings over the past decade? There are fewer countries and more companies on the list. A decade ago, there were 61 countries and 39 industrial companies. The current list includes 53 countries and 47 companies. Nor is that change attributable to the absence of some formerly planned economies. If the Soviet Union, Czechoslovakia, and Romania were on the list, Puer-

to Rico would not be, and possibly Bulgaria as well. The simple fact is that the industrial giants are progressively dwarfing smaller countries.

Ever-increasing global competition for market share reinforce the trend of companies growing faster than countries. It is hardly a novel assertion to suggest that country boundaries are becoming less important to commerce. One implication is that changes in a country's balance of payments more and more reflect increased intracompany shipping. It is not at all uncommon for auto parts made in Ontario, Canada, to be shipped to a *maquiladora* in Mexico for further processing, and then shipped to Detroit for final auto assembly. If anything, that is an oversimplification of production.

How does that affect the ranking of global economic units? Because semifinished goods shipped across a country's border are counted as exports, while the same items sent back into the country are counted as imports, the bal-

THE TOP 100 ECONOMIES

Rankings are based on countries' gross national products and companies' sales.

1. United States	\$5,237,707,000,000	24. Norway	92,097,000,000
2. Japan	2,920,310,000,000	25. Saudi Arabia	89,986,000,000
3. Germany	1,272,959,000,000	26. Indonesia	87,936,000,000
4. France	1,000,866,000,000	27. Exxon Corp.	86,656,000,000
5. Italy	871,955,000,000	28. South Africa	86,029,000,000
6. United Kingdom	834,166,000,000	29. Royal Dutch/Shell Group	85,527,900,000
7. Canada	500,337,000,000	30. Turkey	74,731,000,000
8. China	393,006,000,000	31. Argentina	68,780,000,000
9. Brazil	375,146,000,000	32. Poland	66,974,000,000
10. Spain	358,352,000,000	33. Thailand	64,437,000,000
11. India	287,383,000,000	34. IBM Corp.	63,438,000,000
12. Australia	242,131,000,000	35. Toyota Motor Corp.	60,443,600,000
13. Netherlands	237,415,000,000	36. Hong Kong	59,202,000,000
14. Switzerland	197,984,000,000	37. Yugoslavia	59,080,000,000
15. Korea	186,467,000,000	38. General Electric Co.	55,264,000,000
16. Sweden	184,230,000,000	39. Greece	53,626,000,000
17. Mexico	170,053,000,000	40. Algeria	53,116,000,000
18. Belgium	162,026,000,000	41. Mobil Corp.	50,976,000,000
19. Austria	131,899,000,000	42. Hitachi Ltd.	50,894,000,000
20. General Motors Corp.	126,974,300,000	43. British Petroleum Co.	49,484,400,000
21. Finland	109,705,000,000	44. IRI	49,077,200,000
22. Denmark	105,263,000,000	45. Venezuela	47,164,000,000
23. Ford Motor Co.	96,932,600,000	46. Israel	44,131,000,000

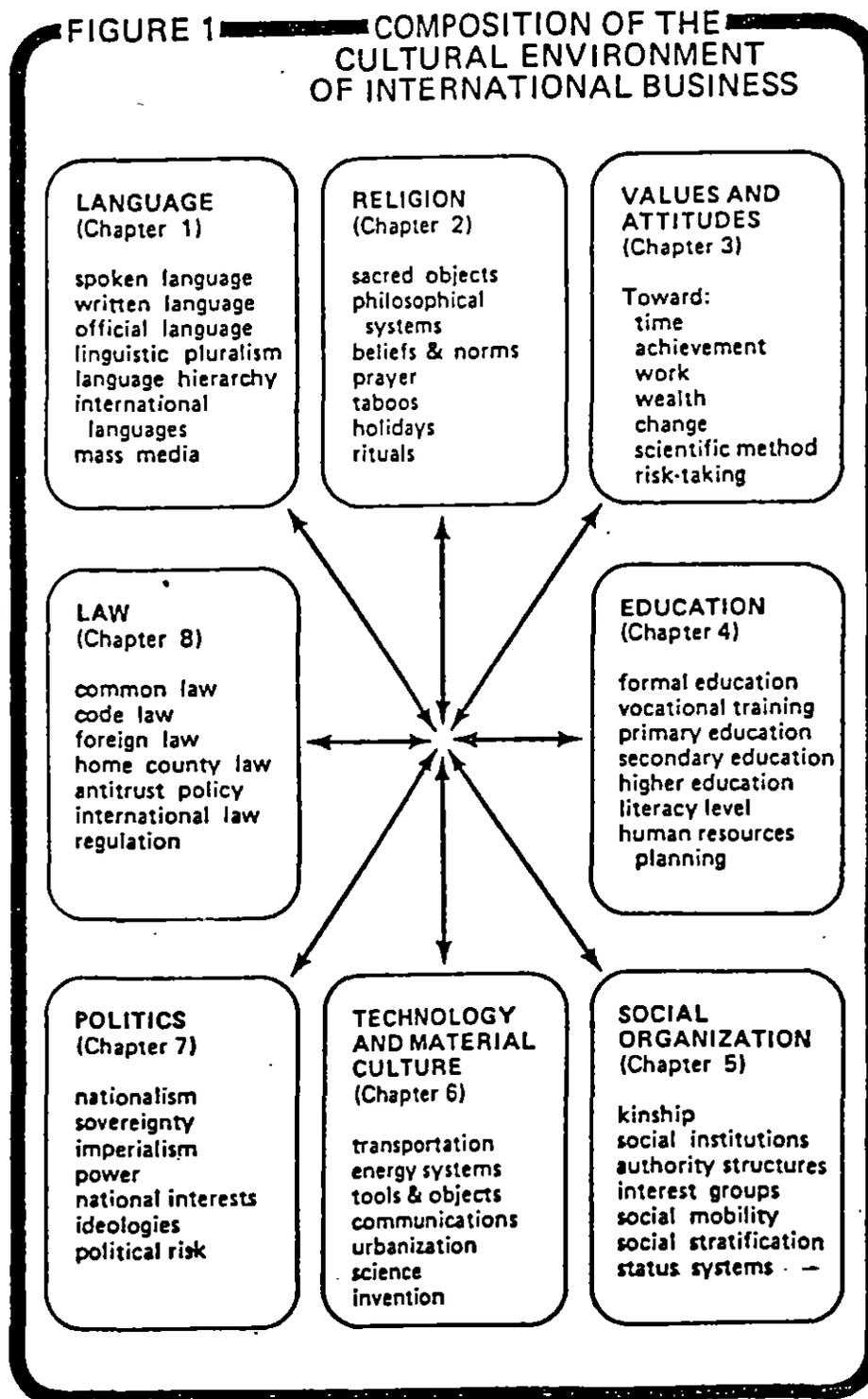
ance of payments is distorted. As a result, Canada's and the United States' rankings are somewhat understated. Mexico's ranking, on the other hand, is indirectly strengthened by its ability to attract production from other countries. Transnational companies, however, benefit far more from global economic activity than do countries. They can position their productive units strategically across the globe, enhancing their prospects for moving further up in the rankings.

If one looks at just the companies on the list, it is clear that they fall into two broad categories. Eighteen of the 47 companies produce cars or oil—processes that require enormous size in order to achieve cost-effectiveness. The remainder of the companies are highly diversified, producing many different goods, in many different countries. The emergence of more companies, and thereby fewer countries, on the list points to the continued growth of these very large, highly diversified transnational conglomerates.

Moreover, the success of the economic integration of the European Community, the revitalization of Eastern Europe, and the continued economic development of the Pacific Rim will depend heavily on transnationals expanding into those geographic areas. Likewise, companies that expand their geographic borders will be most likely to be on a top 100 list drawn up a decade from now.

This year's rankings suggest that large, diversified, transnational companies are growing in both absolute and relative terms. That fact would seem to put to rest the question of whether executives can successfully manage diverse product lines across diverse national borders. The success of global companies undoubtedly prompts more companies to do business abroad. It also prompts regulatory agencies to compare themselves with agencies elsewhere as to what regulations and restrictions are effective. By its nature, growing international commerce may be leveling the playing field. ■

47. Portugal	44,058,000,000	74. Renault	27,456,900,000
48. Matsushita Electric	43,086,000,000	75. ENI	27,119,300,000
49. Philippines	42,754,000,000	76. Hungary	27,078,000,000
50. Daimler-Benz AG	40,616,000,000	77. Philips NV	26,992,500,000
51. Pakistan	40,134,000,000	78. Honda Motor Co.	26,484,300,000
52. New Zealand	39,437,000,000	79. BASF AG	25,317,000,000
53. Philip Morris Co.	39,069,000,000	80. NEC Corp.	24,594,800,000
54. Colombia	38,607,000,000	81. Hoechst AG	24,403,000,000
55. Malaysia	37,005,000,000	82. Amoco Corp.	24,214,000,000
56. Fiat S.P.A.	36,740,800,000	83. Peugeot SA	24,090,500,000
57. Chrysler Corp.	36,156,000,000	84. B.A.T. Industries	23,528,900,000
58. Nissan Motor Co.	36,078,400,000	85. ELF Aquitaine	23,501,400,000
59. Unilever NV	35,284,400,000	86. Bayer AG	23,021,200,000
60. Du Pont	35,209,000,000	87. Peru	23,009,000,000
61. Samsung Group	35,189,100,000	88. Chile	22,910,000,000
62. Volkswagen AG	34,746,400,000	89. CGE	22,575,000,000
63. Kuwait	33,082,000,000	90. Morocco	22,069,000,000
64. Siemens AG	32,659,600,000	91. Imperial Chemical	21,889,400,000
65. Egypt	32,501,000,000	92. Procter & Gamble Co.	21,689,000,000
66. Texaco Inc.	32,416,000,000	93. Mitsubishi Electric Corp.	21,213,300,000
67. Ireland	30,054,000,000	94. Asea Brown Boveri AB	21,209,000,000
68. Toshiba Corp.	29,469,300,000	95. Bulgaria	20,860,000,000
69. Chevron Corp.	29,443,000,000	96. Nippon Steel Corp.	20,767,000,000
70. Nestlé SA	29,364,800,000	97. Boeing Company	20,276,000,000
71. United Arab Emirates	28,449,000,000	98. Puerto Rico	20,118,000,000
72. Nigeria	28,314,000,000	99. Occidental Petroleum	20,068,000,000
73. Singapore	28,058,000,000	100. Daewoo Corp.	19,981,400,000



4. AMBIENTE LEGAL, POLITICO Y ECONOMICO

LEGAL ENVIRONMENT

- * JURISDICTION IN INTERNATIONAL LEGAL DISPUTES.

- * LEGAL RECOURSE IN RESOLVING INTERNATIONAL DISPUTES
 - Conciliation
 - ArbitrationExample:
International chamber of Commerce (ICC)

- * PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS

- * COMMERCIAL LAW WITHIN COUNTRIES
EXAMPLE: Marketing Laws

POLITICAL ENVIRONMENT

- * Stability of Government Policies.
- * Political Parties.
- * Nationalism.
- * Economic Risks: exchange Controls.
Tax Controls. Price Controls.
- * Encouraging Foreign Investment.
- * MANAGING EXTERNAL AFFAIRS.

FOUR DISTINCT DIMENSIONS FOR THE ASSESSMENT OF POLITICAL RISK

-
- 1.- DOMESTIC STABILITY
EXAMPLE: Riots, purges and assassinations.
 - 2.- FOREIGN CONFLICT
EXAMPLE: Diplomatic expulsions and military violence.
 - 3.- POLITICAL CLIMATE
EXAMPLE: Size of the country's communist party and number of socialist seats in the legislature.
 - 4.- ECONOMIC CLIMATE
EXAMPLE: GNP, inflation, external debt levels, and frustration level.
-

FINANCIAL ENVIRONMENT

Marketing and finance are inextricably intertwined with overall corporate planning, goals, and objectives; policies and decisions in either one have a profound effect on the other.

Without proper financial support, marketing activities cannot achieve their ultimate potential.

As a company moves more deeply into the international arena, the interdependence of marketing and financial activities increases and places greater financial demands on the company.

Two areas of impact are:

- 1) the increased need for working capital*
- 2) the enhanced financial risk resulting from fluctuating foreign exchange.

Note) * working capital:

Start-up costs -> legal fees, establishing an office, purchase of licenses, and so on.

Inventory -> slower transportation and longer distances can be lengthened considerably over the customary time for domestic operation.

FINANCIAL ENVIRONMENT

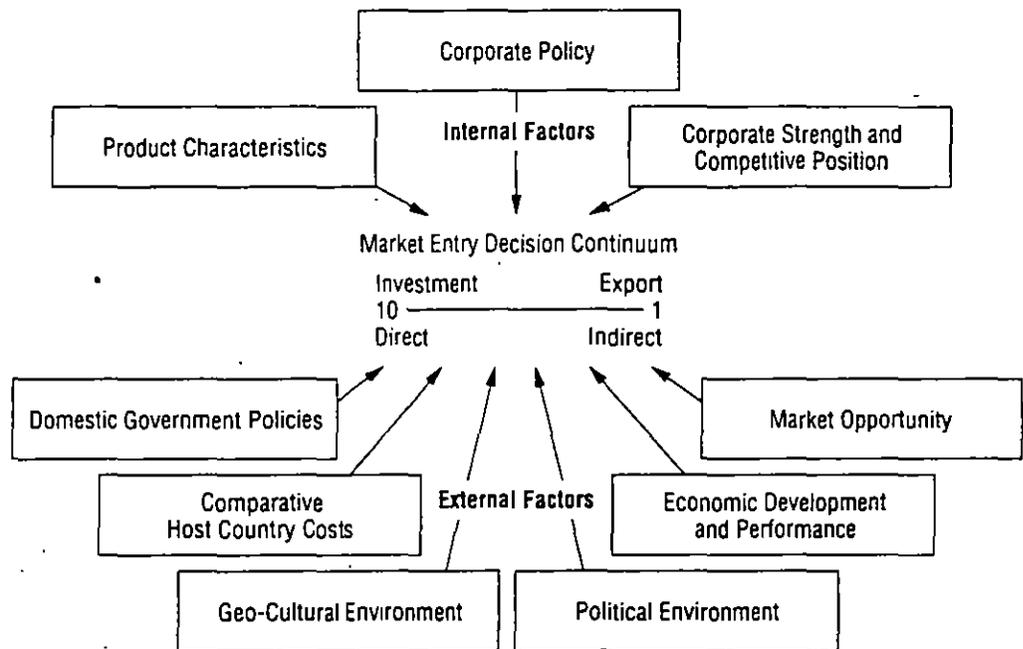
TYPES OF FINANCIAL RISKS

- * Commercial risk

- * Noncommercial risk
(political)

- * Foreign exchange risk

Categories of Gauge for International Market Strategies



Source: James Goodnow, "Developments in International Mode of Entry Analysis," *International Marketing Review* (Autumn 1985)

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

* CARACTERISTICAS:

Ej. Kellogg's Corn Flakes - Snack en Japón
Desayuno en EE.UU.

* POSICIONAMIENTO

* MARCA:

Ej. Caribe * Rabbit
Tsuru * Sentra

* ETIQUETA:

Ej. Varios idiomas o prohíbe idioma extranjero

* EMPAQUE:

- Negocios es empaque: gentes les gustan cajas.
- Más revolución
- Aspecto de medio ambiente
- Alemania exige la responsabilidad de empaque.
(The new packaging law)

* FALSIFICACION:

- Más industria, más falsificación sofisticada.
Ej. Ropas, Partes de automóviles, libros, discos, software,
etc.

* RECICLO:

- Reciclo total de automóviles.
- Asunto de medio ambiente.
- Green marketing law en Alemania. (Green point)

TABLE 10.2 • Top Ten Brands by Region

<i>Ranking</i>	<i>America</i>	<i>Japan</i>	<i>Europe</i>
1	Coca-Cola	Takashimaya	Mercedes-Benz
2	Campbell's	Coca-Cola	Philips
3	Pepsi-Cola	National	Volkswagen
4	AT&T	Matsushita	Rolls-Royce
5	McDonald's	Sony	Porsche
6	American Express	Toyota	Coca-Cola
7	Kellogg's	NTT	Ferrari
8	IBM	Japan Air Lines	BMW
9	Levi's	All Nippon Airlines	Michelin
10	Sears	Seiko	Volvo

Source: The Economist, November 19, 1988, p. 80. © 1988 The Economist Newspaper Limited. Reprinted with permission.

LAS DIEZ MARCAS SUPERIORES DEL MUNDO

- | | |
|---------------|---------------------|
| 1. Coca-Cola | 6. IBM |
| 2. Kellogg's | 7. American Express |
| 3. McDonald's | 8. Sony |
| 4. Kodak | 9. Mercedes-Benz |
| 5. Marlboro | 10. Nescafé |

Las siguientes 40 marcas, en orden alfabético, constituyen aquellas que se deben agregar a las 10 marcas superiores para llegar a las 50 marcas superiores a nivel mundial.

- | | |
|----------------|-------------------|
| Apple | Hertz |
| Bacardi | Johnson & Johnson |
| Black & Decker | Levi's |
| BMW | Lotus (programas) |
| Boeing | Marks & Spencer |
| Campbell's | Mars |
| Chanel No. 5 | Pampers |
| Colgate | Pepsi-Cola |
| Del Monte | Perrier |
| Der Spiegel | Porsche |
| Dom Perignon | Quaker |
| Dunhill | Rolex |
| Duracell | Rolls-Royce |
| Esso/Exxon | Schweppes |
| Estee Lauder | Smirnoff |
| Gillette | Tampax |
| Green Giant | Toyota |
| Guinness | Visa |
| Heineken | Walt Disney |
| Heinz | Wrigley's |

Fuente: Interbrand

ANÁLISIS SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

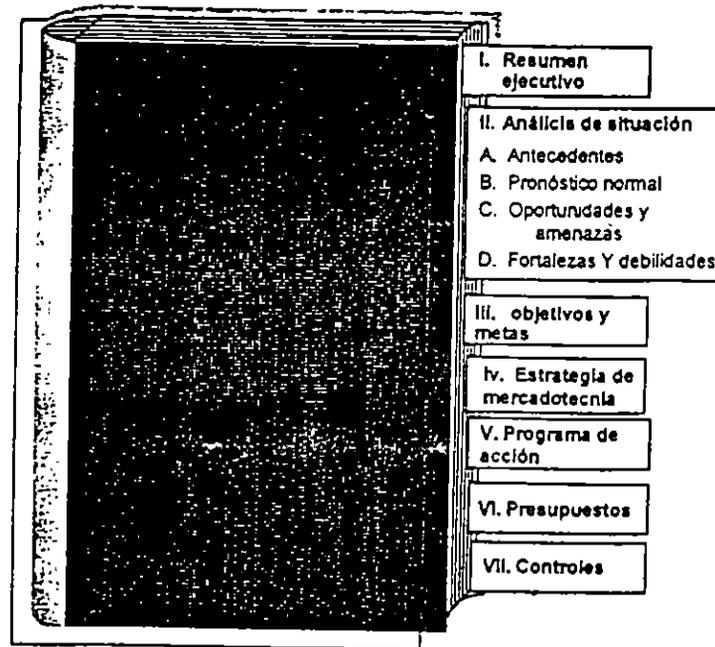
PROCESO DE PLANIFICACIÓN

- * ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS
- * ELABORACIÓN DE LA AUDITORIA DEL MARKETING
- * ANÁLISIS SWOT
- * ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.
- * PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LAS ACCIONES.

Modelo para el ANÁLISIS «SWOT»

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Problemas

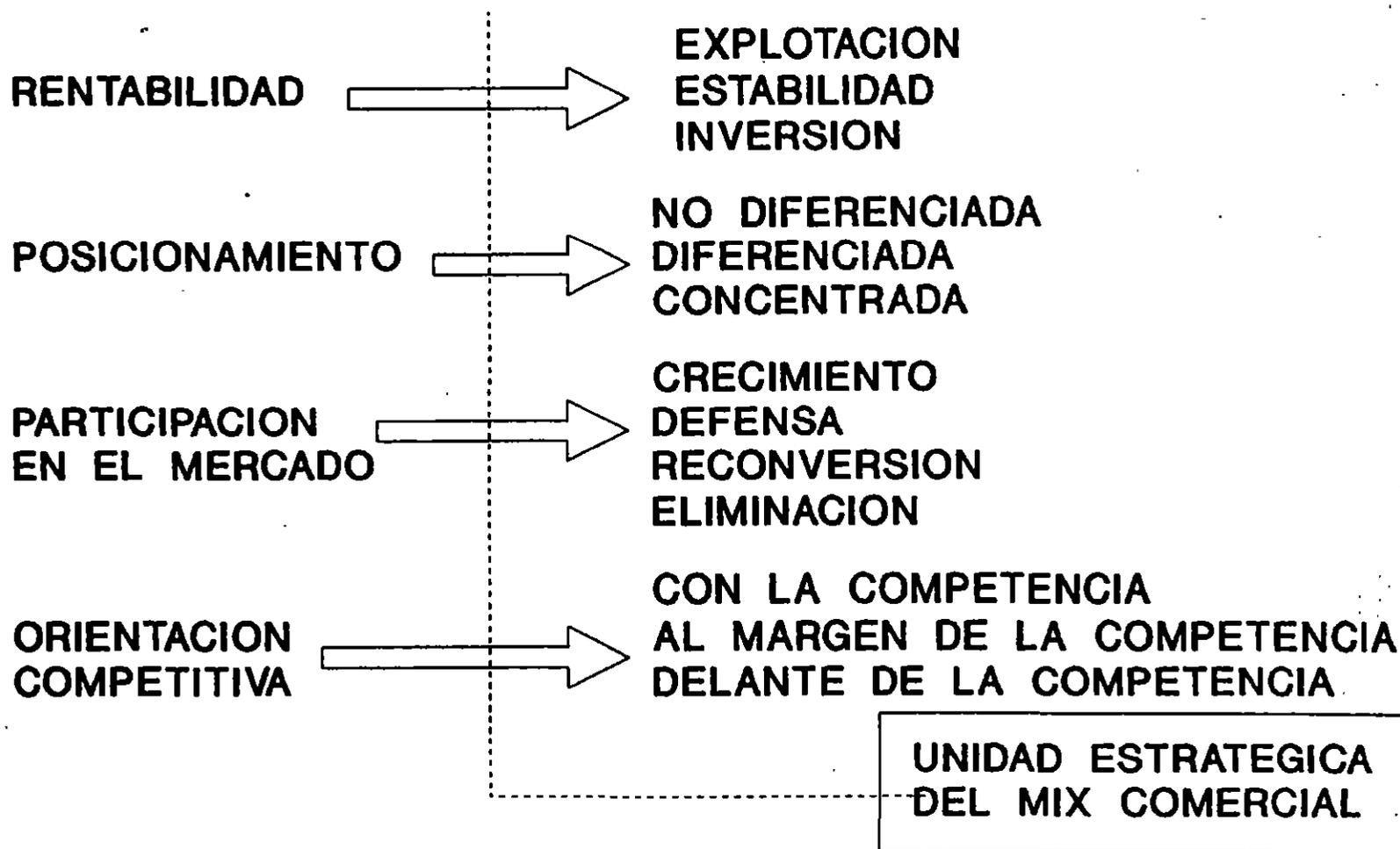
EL PLAN DE MERCADO DEBE ABARCAR LOS TEMAS SIGUIENTES



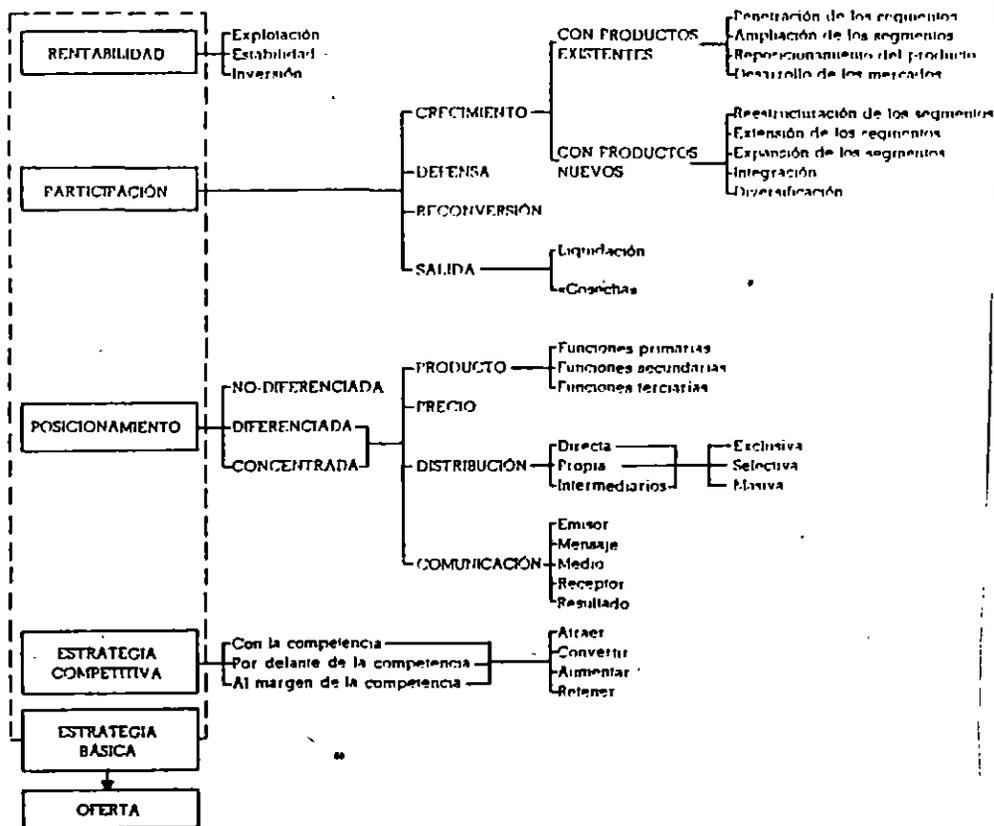
PLANIFICACION DE MERCADOTECNIA

1. UNA NECESIDAD CLAVE DE LAS EMPRESAS ES LA DE LEER EL FUTURO Y ESTAR SIEMPRE UN PASO MAS ADELANTE
2. LAS EMPRESAS NO DEBEN ELABORAR PLANES DE MERCADOTECNIA COMPLEJOS. EN ESTE MUNDO DE RITMO TAN RAPIDO, LOS PLANES QUEDAN ANTICUADOS ANTES DE QUE LOS ESCRIBAN. LAS EMPRESAS DEBEN PASAR DE LA PLANIFICACION DE NEGOCIO A LA PLANIFICACION DE BATALLA.
3. LAS EMPRESAS DEBEN ELABORAR UN SISTEMA DE GESTION Y PLANIFICACION DE MERCADOTECNIA, DE AMBITO MUNDIAL Y COMPUTARIZADO, PARA ORIENTAR EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACION DE MERCADO QUE HAGAN TODOS SUS EJECUTIVOS DE LINEA.

ESTRUCTURA BASICA DE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING

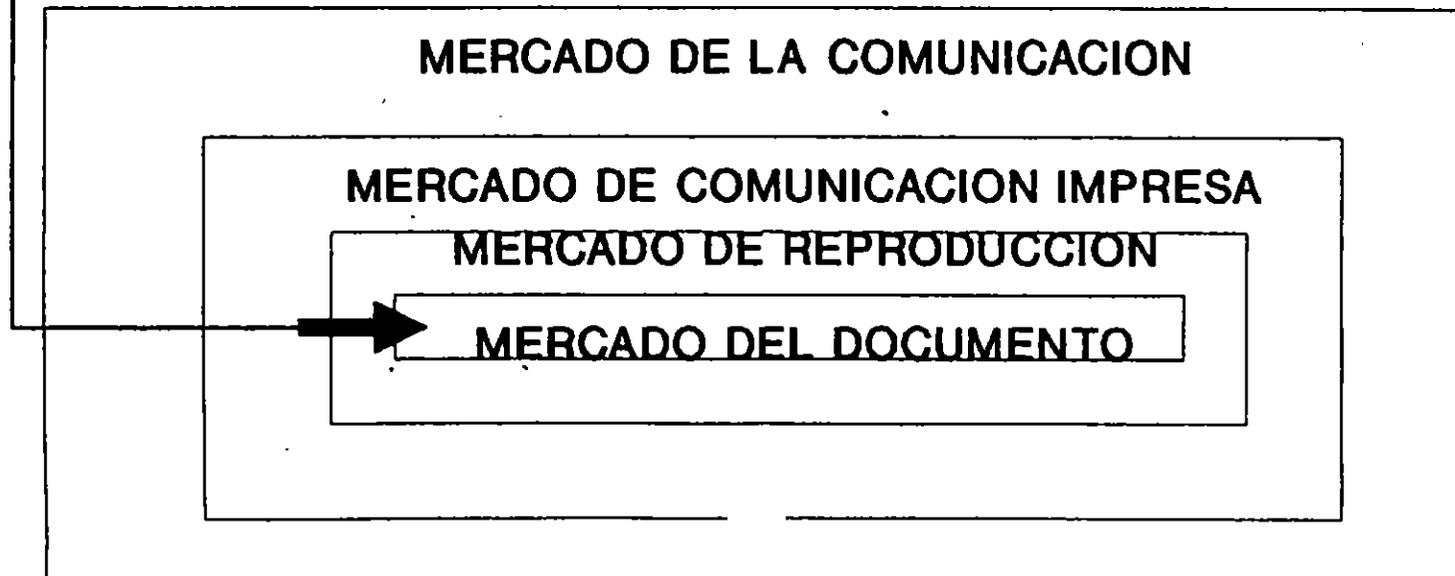


Modelo GLOBAL DE LA ESTRATEGIA BASICA



PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO MISION DEL NEGOCIO

LA MISION DEL NEGOCIO ES EL CONCEPTO BASICO PARA LA GESTION DEL MARKETING. DEBE DEFINIRSE EN TERMINOS DE SERVICIO A UN GRUPO PARTICULAR DE CONSUMIDORES CON UNA NECESIDAD BIEN ESTUDIADA Y ESPESIFICADA.



ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

1. POSICIONAMIENTO DE ATRIBUTOS
2. POSICIONAMIENTO DE BENEFICIOS
3. POSICIONAMIENTO DE USO/APLICACION
4. POSICIONAMIENTO DE USUARIOS
5. POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA
6. POSICIONAMIENTO DE CATEGORIA DE PRODUCTO
7. POSICIONAMIENTO DE CALIDAD/PRECIO

EJEMPLOS DE PROPOSICIONES DE VALOR

EMPRESA PRODUCTO	CLIENTES OBJETIVO	BENEFICIO	PRECIO	VALOR
PÉRDUE (POLLO)	CONSUMIDORES DE POLLO CONSCIENTES DE LA CALIDAD	BLANDURA	PRIMA DE 10%	POLLO DORADO MAS TIERNO CON UNA PRIMA MODERADA EN EL PRECIO
VOLVO (STATION)	FAMILIAS "EN ASCENSO" CONSCIENTES DE LA SEGURIDAD	DURABILIDAD Y SEGURIDAD	PRIMA DE 20%	EL STATION WAGON MAS SEGURO Y DURABLE EN QUE PUEDA VIAJAR LA FAMILIA A UN PRECIO IMPORTANTE
DOMINO'S (PIZZA)	AMANTES DE LA PIZZA DADOS A LA COMODIDAD	ENTREGA RAPIDA BUENA CALIDAD	PRIMA DE 15%	UNA BUENA PIZZA ENTREGADA EN LA PUERTA A 30 MINUTOS DEL PEDIDO, A PRECIO MODERADO

ESTRATEGIAS DE IMITACION

1. OFRECER PRECIOS INFERIORES A LOS DEL PIONERO

- A. VENDER UN DUPLICADO EXACTO A UN PRECIO MENOR
- B. VENDER UNA VERSION SIMPLIFICADA, REDUCIDA AL MINIMO, A UN PRECIO MUCHO MAS BAJO
- C. CONFIAR EN QUE EL PIONERO NO VA A BAJAR SU PROPIO PRECIO NI PRODUCIR UNA VERSION SIMPLIFICADA

2. IMITAR AL PIONERO Y PERFECCIONAR EL PRODUCTO

- A. DAR UN SALTO TECNOLOGICO POR ENCIMA DEL PRODUCTO Y NO PRECIPITARSE AL MERCADO CON UNA COPIA BURDA
- B. MANTENER UNA AMPLIA ACTIVIDAD DE INVESTIGACION PARA PERFECCIONAR EL PRODUCTO SIN CESAR

3. APLICAR EL PODER DEL MERCADO

- A. EMPLEAR INFLUENCIA DE MERCADO SUPERIOR Y MAYOR PODER DE MARCA
- B. EMPLEAR CANALES DE DISTRIBUCIONES SUPERIORES
- C. EMPLEAR RECURSOS FINANCIEROS SUPERIORES
- D. EMPLEAR PODER JURIDICO

Fuente: Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies*, Free Press, 1994.

EL ARTE DE CREAR UNA MARCA

MARCA PROFUNDA

MARCA SOMERA

ATRIBUTOS

BENEFICIOS

PERSONALIDAD

CULTURA DE LA EMPRESA

VALORES

TIPO DE USUARIO

ESTRATEGIA: EL PUNTO DE PARTIDA

1. LAS EMPRESAS TIENEN QUE CONCENTRARSE EN AQUELLOS MERCADOS EN LOS QUE PUEDEN ENTREGAR UN VALOR SUPERIOR. POR LO GENERAL HAY SOLO DOS GANADORES QUE ATIENDEN UN MERCADO OBJETIVO DETERMINADO
"NUNCA HAY QUE ENTRAR EN BATALLA ANTES DE GANAR LA GUERRA."
2. EL OBJETIVO DE PRIMERA PRIORIDAD DE UNA EMPRESA ES EL DE RETENER A SUS CLIENTES ACTUALES
 - A. LA CLAVE DE LA RETENCION ESTA EN COMPRENDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE Y CUMPLIRLAS. CON ESTO SE OBTIENEN CLIENTES SATISFECHOS.
 - B. LA RETENCION SE HACE AUN MAS FUERTE SI LA EMPRESA PUEDE SUPERAR CONTINUAMENTE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE, MEDIANTE LA INNOVACION, UN SERVICIO FUERA DE LO COMUN, PREMIOS PARA LOS CLIENTES LEALES, MANEJO EFICIENTE DE LOS RECLAMOS, Y GESTION DE RELACIONES
"LAS GRANDES EMPRESAS NO CREAN CLIENTES, CREAN AFICIONADOS."
"LA MEJOR FORMA DE RETENER A LOS CLIENTES ES LA DE CALCULAR SIN CESAR DE QUÉ MANERA SE LES PUEDE DAR MÁS POR MENOS DINERO."
3. NO OBSTANTE, LA SATISFACCION DEL CLIENTE NO BASTA. LOS CLIENTES SATISFECHOS SE CAMBIARAN CUANDO EL INCREMENTO DE VALOR QUE LES OFRECE LA COMPETENCIA SUPERA EL COSTO DE CAMBIARSE
"CADA VEZ MÁS, LOS CLIENTES COMPRAN POR VALOR, NO POR RELACIONES."
4. LAS EMPRESAS DEBEN AGRADAR A LOS CLIENTES RENTABLES, NO A TODOS LOS CLIENTES
"NO CONOZCO LA FÓRMULA DEL ÉXITO, PERO SÍ CONOZCO LA DEL FRACASO: TRATAR DE DAR GUSTO A TODO EL MUNDO."
 - A. ESTO QUIERE DECIR QUE LAS EMPRESAS TIENEN QUE CONOCER EL COSTO DE ADQUIRIR UN CLIENTE Y EL VALOR VITALICIO DEL CLIENTE
5. LAS EMPRESAS DEBEN DESCUBRIR FORMAS CUYA RELACION COSTO-BENEFICIO SEA FAVORABLE, PARA DETECTAR Y ATRAER CLIENTES NUEVOS (METODOLOGIA DE GENERACION DE LIDERAZGO)

NUEVAS REALIDADES DEL MERCADO

1. ES CADA VEZ MAS DIFICIL DARLES EN EL GUSTO A LOS CLIENTES. LO QUE ELLOS QUIEREN ES:
 - A. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SUPERIOR
 - B. HECHOS DE MEDIDA PARA SUS NECESIDADES
 - C. ENTREGA A GRAN VELOCIDAD
 - D. A LOS PRECIOS MAS BAJOS
 - E. CON SERVICIOS ADICIONALES GRATUITOS
2. EN MUCHOS CASOS, LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COMPETENCIA VAN ALCANZANDO UN NIVEL MAS Y MAS PAREJO EN LA MENTE DE LOS COMPRADORES.
3. LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR SE EROSIONA. LOS CLIENTES SE CAMBIAN A UN COMPETIDOR QUE OFRECE UN INCREMENTO DE VALOR QUE CUBRE CON CRECES EL COSTO DE CAMBIARSE.
4. LOS COMPETIDORES AGRESIVOS ENTRARAN EN NEGOCIOS A PERDIDA CON TAL DE MANTENER LA PRODUCCION E INVADIR UNA CUENTA NUEVA.
5. LOS COMPETIDORES SITUADOS EN PAISES DE COSTOS BAJOS OFRECEN UNA AMENAZA IMPORTANTE A LAS EMPRESAS SITUADAS EN PAISES DE COSTOS ALTOS.
6. LA INNOVACION ES LA RESPUESTA EN PARTE, PERO, DADA LA CRECIENTE REDUCCION DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, CADA VEZ RESULTA MAS DIFICIL RECUPERAR LOS COSTOS DE LA INNOVACION.

PRESIONES Y ASUNTOS AMBIENTALES IMPORTANTES EN LOS AÑOS NOVENTA

- ___ 1. CRECIMIENTO MAS LENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS
- ___ 2. COMPETENCIA INTERNA Y EXTERNA EN AUMENTO
- ___ 3. CRECIENTE PROLIFERACION DE PRODUCTOS
- ___ 4. CRECIENTE PERCEPCION DE PARIDAD DE LOS PRODUCTOS
- ___ 5. CICLOS DE VIDA DEL PRODUCTO MAS CORTOS
- ___ 6. AUMENTO EN LOS ATAQUES A LOS NICHOS POR PARTE DE LA COMPETENCIA
- ___ 7. CRECIENTE REFINAMIENTO Y SENSIBILIDAD AL PRECIO ENTRE LOS CLIENTES
- ___ 8. FUERTE PRESION A LA BAJA SOBRE LOS PRECIOS
- ___ 9. COSTOS DE PROMOCION EN AUMENTO Y EFICACIA EN DISMINUCION
- ___ 10. COSTOS CRECIENTES DEL EQUIPO DE VENTAS
- ___ 11. PATRONES DE DISTRIBUCION QUE CAMBIAN RAPIDAMENTE Y CRECIENTE PODER DE LOS CANALES
- ___ 12. RAPIDA EROSION DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS
- ___ (Total de marcas)

NO HAY QUE DEJARSE ENGAÑAR POR LOS ESTADOS FINANCIEROS

Desempeño de Comm Tech en cinco años, basado en el mercado

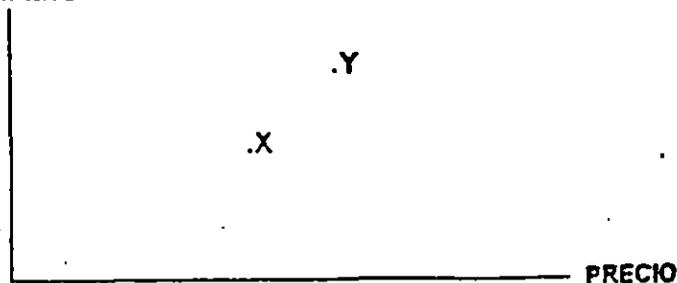
Desempeño basado en el mercado	Año base	1	2	3	4	5
Crecimiento del mercado (%)	18.3%	23.4%	17.6%	34.4%	24.0%	17.9%
Crecimto. ventas de Comm Tech (%)	12.8%	17.4%	11.2%	27.1%	16.5%	10.9%
Participación en el mercado (%)	20.3%	19.1%	18.4%	17.1%	16.3%	14.9%
Retención de clientes (%)	88.2%	87.1%	85.0%	82.2%	80.9%	80.0%
Clientes nuevos (%)	11.7%	12.9%	14.9%	24.1%	22.5%	29.2%
% de clientes insatisfechos	13.6%	14.3%	16.1%	17.3%	18.9%	19.6%
Calidad relativa del producto	+19%	+20%	+17%	+12%	+9%	+7%
Calidad relativa del servicio	+0%	+0%	-2%	-3%	-5%	-8%
Ventas relativas de productos nuevos	+8%	+8%	+7%	+5%	+1%	-4%

Fuente : Roger J. Best, Managing Markets for Profitable Growth (private publication, University of Oregon)

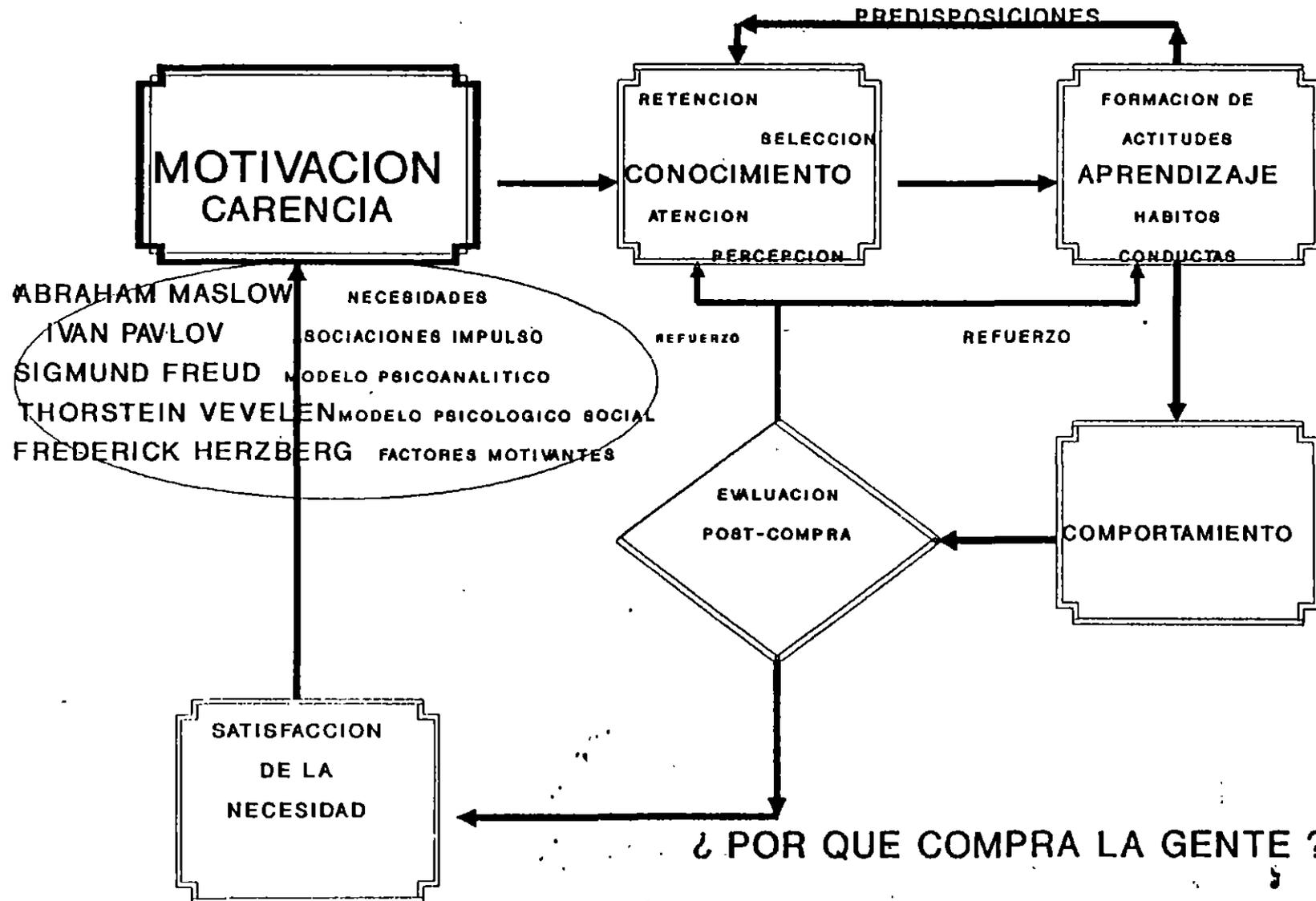
POSICIONAMIENTO DE PRECIO

		PRECIO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
DESEMPEÑO	ALTO	ESTRATEGIA DE GRAN OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA DE PENETRACION	ESTRATEGIA DE PRIMA
	MEDIO	ESTRATEGIA DE OFERTA	ESTRATEGIA DE CALIDAD MEDIA	ESTRATEGIA DE SOBRE PRECIO
	BAJO	ESTRATEGIA ECONOMICA	ESTRATEGIA DE MERCADERIA	ESTRATEGIA ESPORADICA

DESEMPEÑO



MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA

1. LAS EMPRESAS ESTAN DESTRUYENDO LOS MUROS ENTRE DEPARTAMENTOS CON EL FIN DE SERVIR MEJOR LOS INTERESES DE LOS CLIENTES
2. LA REINGENIERIA DE LA EMPRESA SE CONCENTRA EN LOS PROCESOS Y EN LOS RESULTADOS, NO EN LAS FUNCIONES DEPARTAMENTALES. LOS PROCESOS PRINCIPALES DE COMERCIALIZACION SON LOS SIGUIENTES:
 - A. PROCESO DE ELABORACION DE PRODUCTOS NUEVOS
 - B. PROCESO DE PLANIFICACION DE ENTRADA EN MERCADOS NUEVOS
 - C. PROCESO DE INFORMACION DE MERCADO
 - D. PROCESO DE ATRACCION DE CLIENTES
 - E. PROCESO DE RETENCION DE CLIENTES
 - F. PROCESO DE SERVICIO A LOS CLIENTES
 - G. PROCESO DE PLANIFICACION DE LA PUBLICIDAD
 - H. PROCESO DE PLANIFICACION DE PROMOCIONES
 - I. PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD DE MERCADOTECNIA

NIVELES DE CONCENTRACION EN EL MERCADO

COMERCIALIZACION MASIVA

COCA COLA

SEGMENTOS

LEXUS

NICHOS

JOHNSON & JOHNSON

NICHOS MULTIPLES

MICROMERCADOS

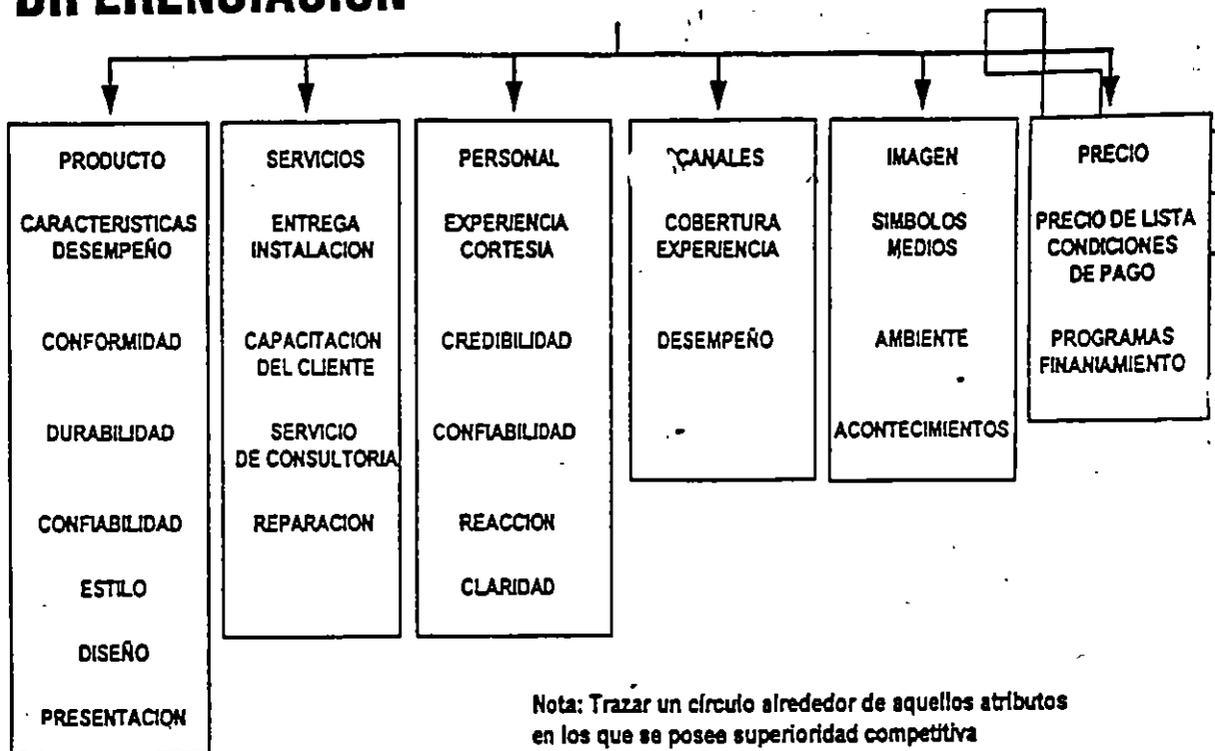
WAL MART

COMERCIALIZACION ADAPTADA AL CLIENTE

DELL COMPUTER

MOTOROLA PAGERS

DIFERENCIACION



USAR MAS RELACIONES PUBLICAS

P = Publicaciones

E = Sucesos

N = Noticias

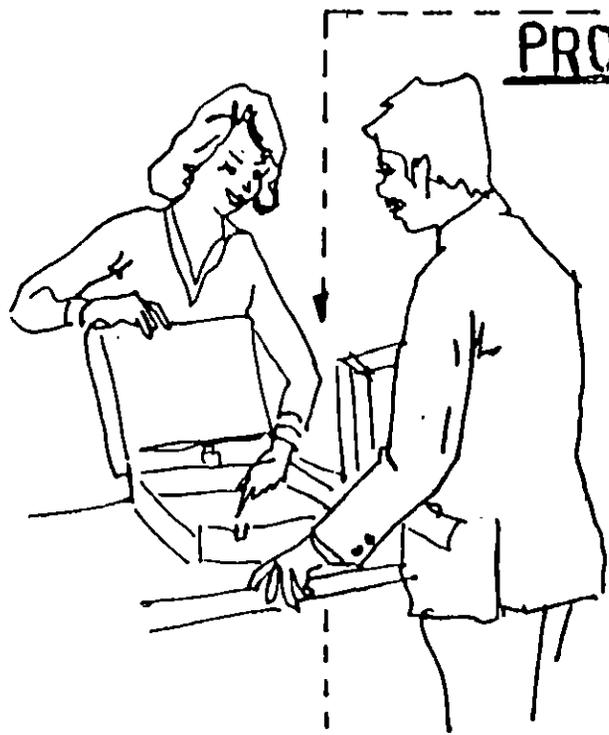
C = Participación de la comunidad

I = Medios de identidad

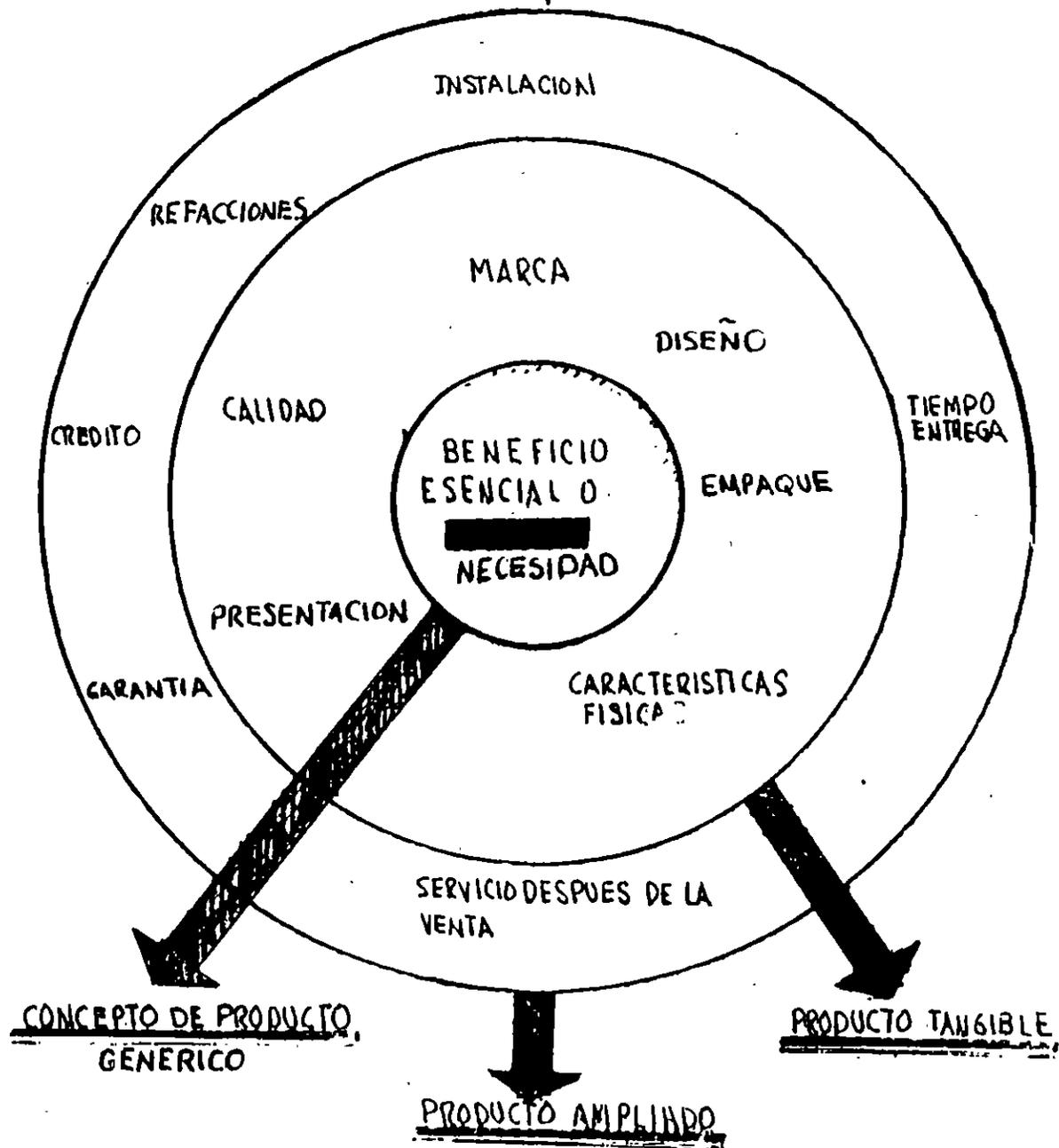
L = Cabildeo

S = Inversión social

VÉASE THOMAS L. HARRIS, THE MARKETER'S GUIDE TO PUBLIC RELATIONS (WILEY, 1991)



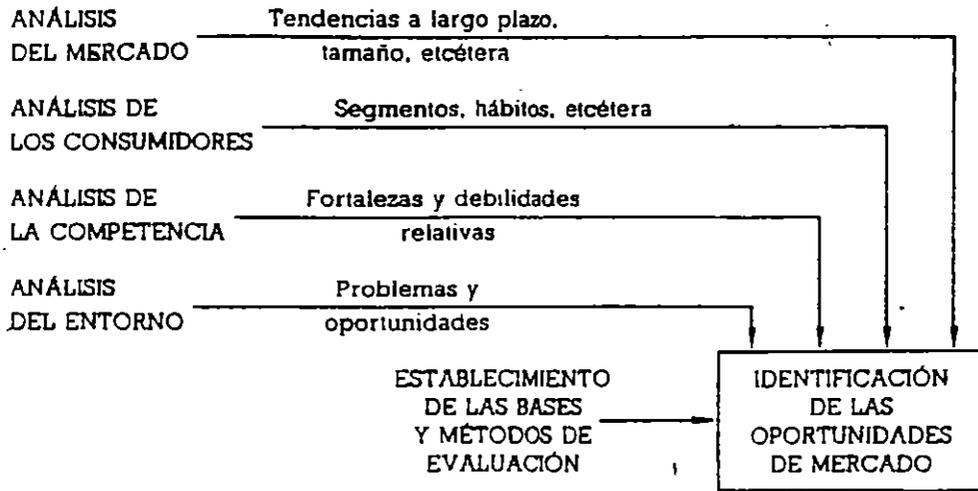
PRODUCTO TOTAL



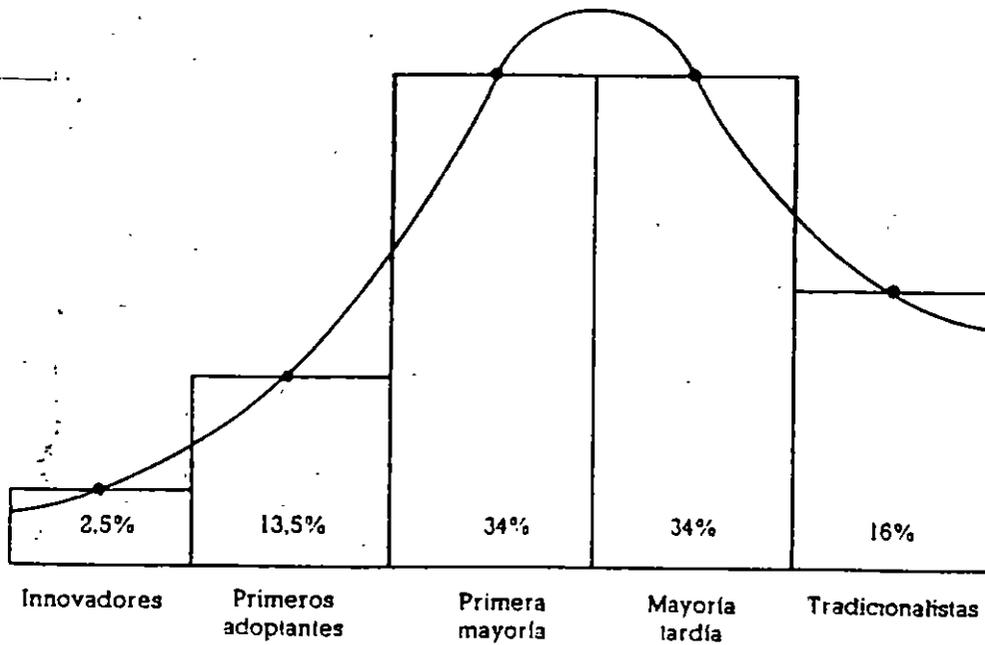
- * BUSCAR LA ATENCION DEL CLIENTE
- * EXPLICAR CON CLARIDAD, CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS RELACIONANDOS CON LOS MOTIVOS DE COMPRA
- * RESPONDER A TODAS LAS PREGUNTAS QUE HAGA EL CLIENTE
- * FOMENTAR UNA DECISION FAVORABLE DE COMPRA
- * SUPERAR MEJOR LAS OBJECIONES

↑
VENTAS

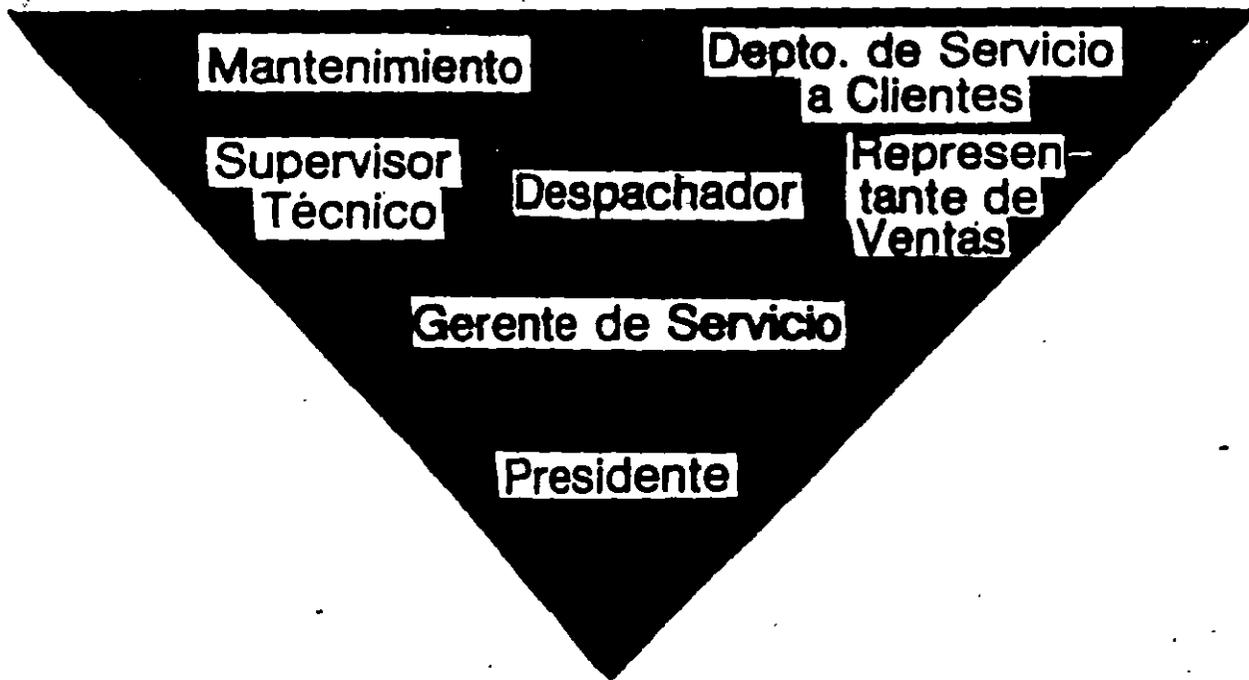
Modelo para la IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO*



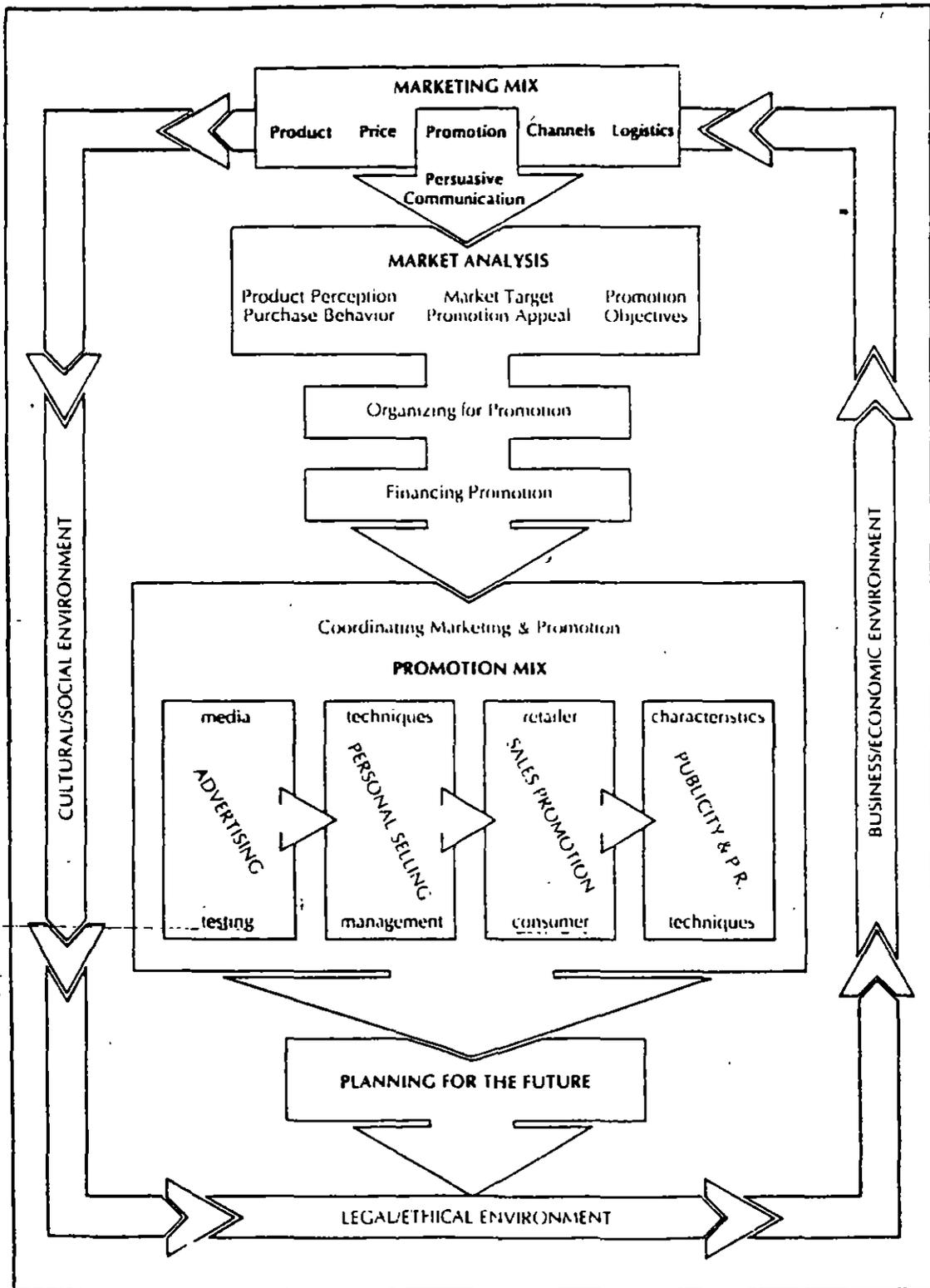
Modelo del PROCESO DE ADOPCIÓN



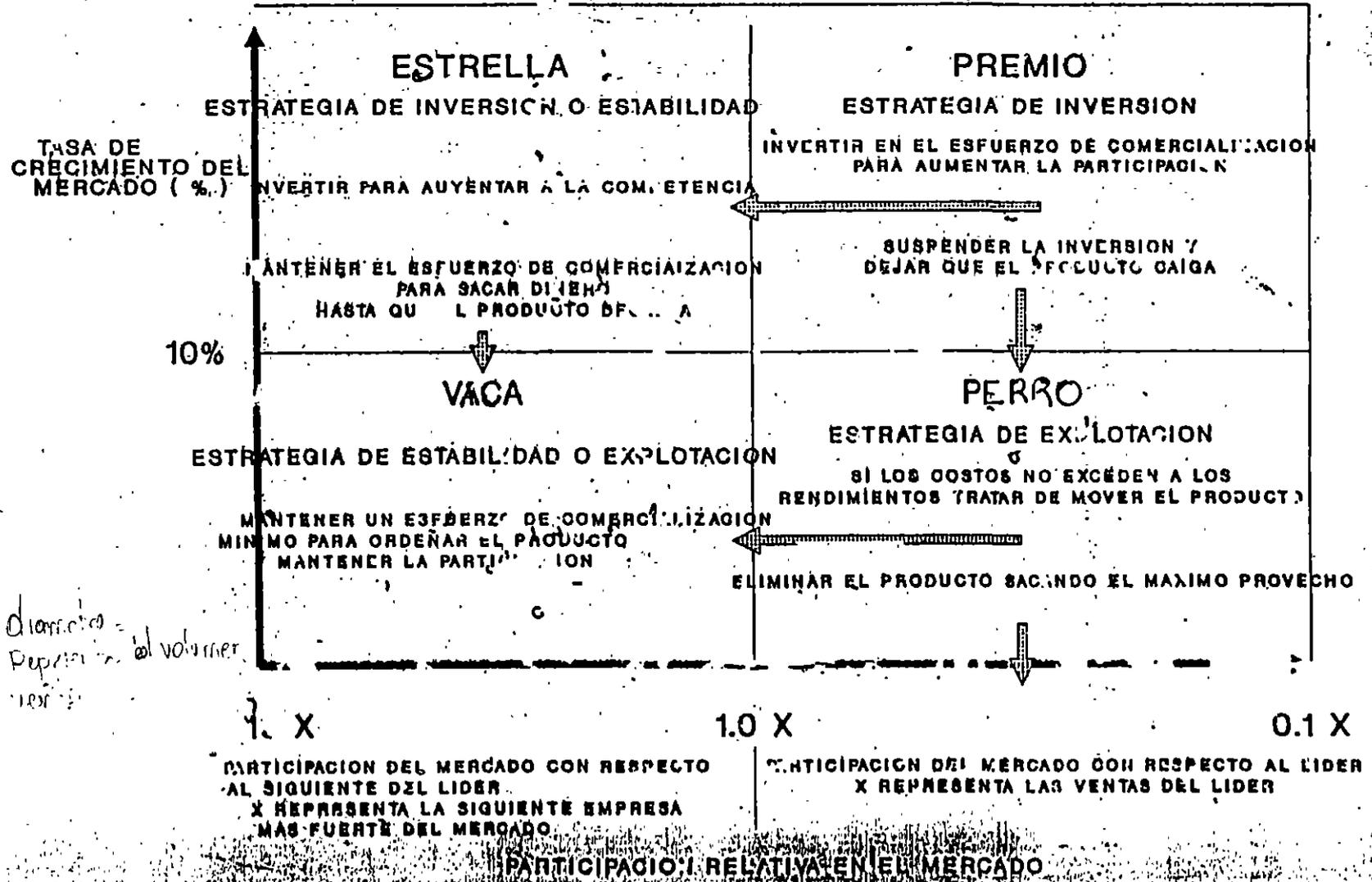
Cliente que paga el servicio



Analizamos esta gráfica organizacional adaptada al cliente. Notará que el presidente (yo) se encuentra en la parte inferior de la gráfica, no en la superior. La gente a la que el presidente sirve son los gerentes, no el público. Mis "clientes" son mis gerentes.



MATRIZ DE PARTICIPACION EN EL CRECIMIENTO PARA UNA U.E.N. (BOSTON CONSULTING GROUP)



Clasificación = el volumen

VARIABLES DE LA CONDUCTA RELACIONADAS



CONATIVO. EL AREA DE LAS MOTIVACIONES. LOS ANUNCIOS ESTIMULAN O DIRIGEN LOS DESEOS

APECTIVA. EL AREA DE LAS EMOCIONES. LOS ANUNCIOS CAMBIAN ACTITUDES Y SENTIMIENTOS

COGNOCITIVO. AREA DE LOS PENSAMIENTOS. LOS ANUNCIOS PROPORCIONAN INFORMACION Y DATOS

INTENTO HACIA LA COMPRA

COMPRA

CONVICION PREFERENCIA

GUSTO CONOCIMIENTO

PERCEPCION

TIPOS DE PROMOCION O PUBLICIDAD RELACIONADOS. (EJEMPLOS)



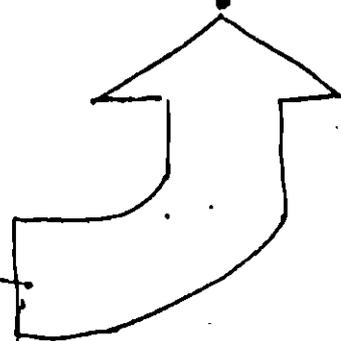
- PUNTO DE COMPRA
- ANUNCION EN TIENDA
- TRATOS
- OFERTA DE ULTIMA OPORTUNIDAD
- MOTIVACION PRECIO

- ANUNCIOS COMPETITIVOS
- TEXTOS ARGUMENTADOS
- ANUNCIOS DE IMAGEN
- ESTATUS Y GLAMOUR

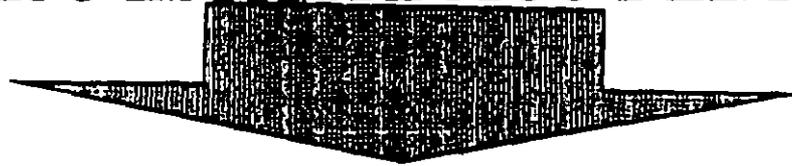
- ANUNCIOS
- TEXTOS DESCRIPTIVOS
- ANUNCIOS CLASIFICADOS
- SLOGANS
- JENGLÉS
- CAMPAÑAS PREVENTIVAS

JERARQUIA DE EFECTOS MODELO LAVIDGE & STEINER

LA PUBLICIDAD PUEDE SER CONSIDERADA COMO UNA FUERZA QUE DEBE IMPULSAR A LA GENTE A ESCALAR LAS SIGUIENTES ETAPAS



MANEJO ESTRATÉGICO DEL PRECIO

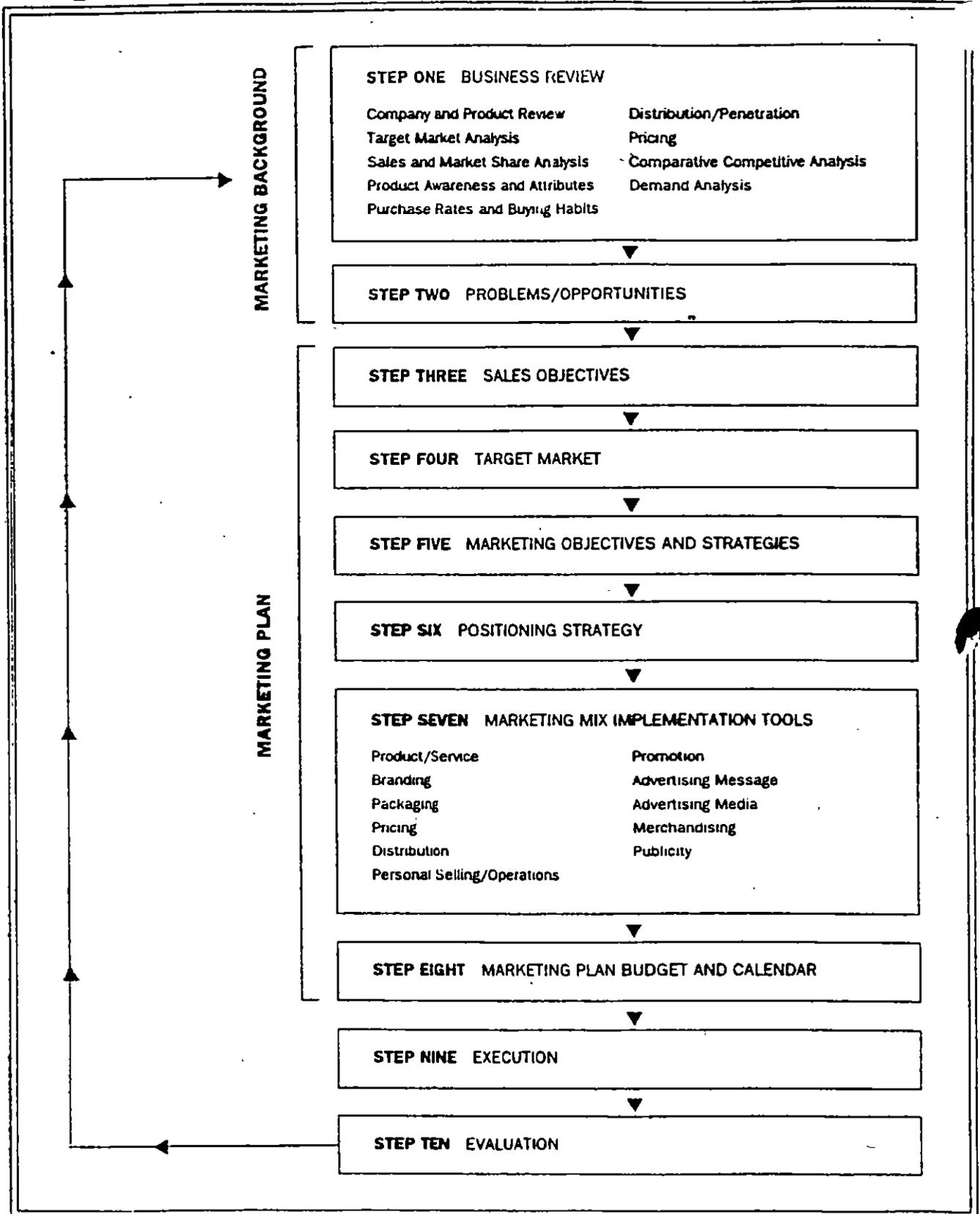


EL PRECIO SE DEBE FIJAR CONFORME EL VALOR DE USO EL VALOR QUE EL PRODUCTO REPRESENTA PARA EL USUARIO. LOS PRECIOS SE DEBEN APROXIMAR A LO QUE LA GENTE ESTA DISPUESTA A PAGAR. NO HAY QUE EXPERIMENTAR CON LAS REDUCCIONES DE PRECIOS.

LOS PRECIOS SE FIJAN MÁS POR LA MERCADOTECNIA QUE POR LAS FINANZAS. UNA FORMA DE FIJAR EL PRECIO ES PROBAR CON VARIOS Y DEJAR QUE EL MERCADO LO ESTABLEZCA. AJUSTE LOS PRECIOS AL VALOR DE USO.

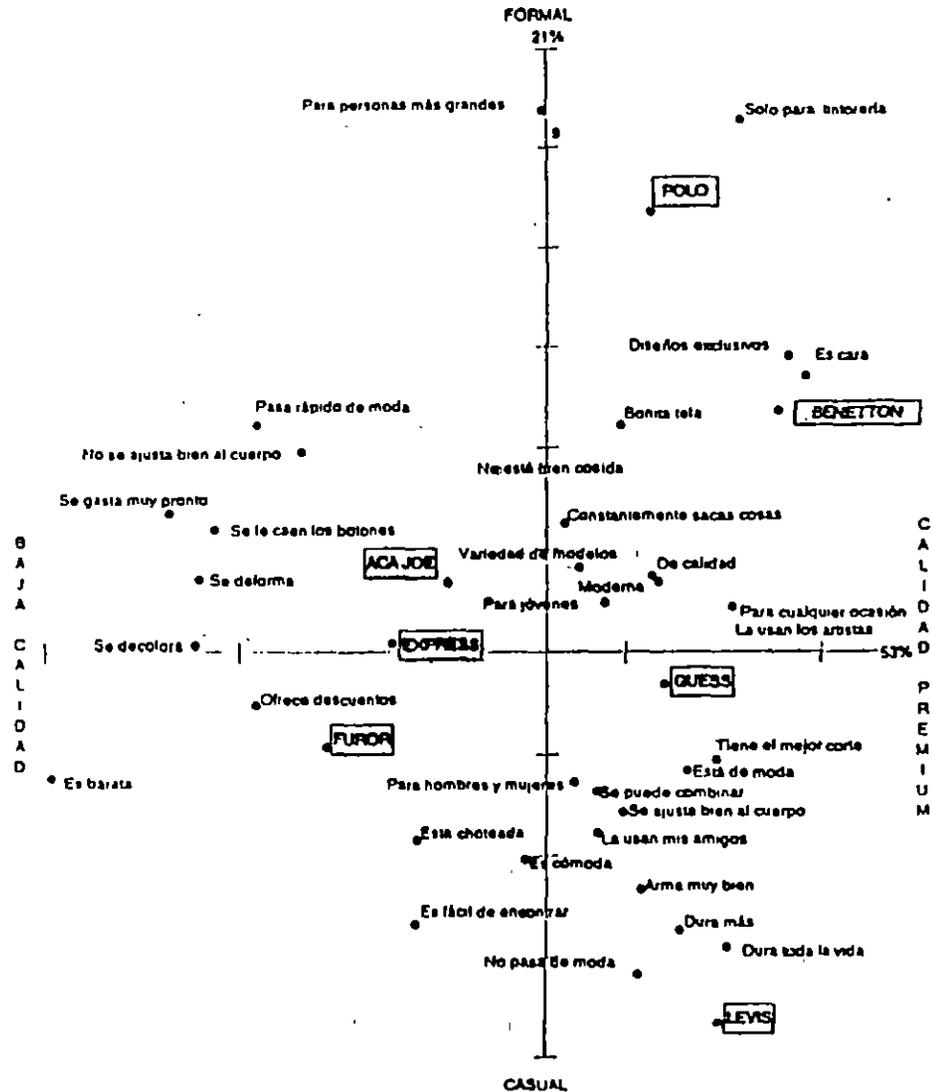
COBRAR POCO NO SOLO REPRESENTA PERDER GANANCIAS, PUEDE DESTRUIR LA CONFIANZA DE SU PRODUCTO. SI SE ABARATA EL PRECIO SE PIERDE VALOR PERCIBIDO. LOS PRODUCTOS QUE CUESTAN MÁS SE VEN MÁS VALIOSOS QUE LOS PRODUCTOS DE IGUAL CALIDAD. HAY QUE SEGMENTAR LOS MERCADOS, ALGUNOS CONSUMIDORES QUIEREN SERVICIOS DE PRIMERA SIN IMPORTARLES EL PRECIO, OTROS PREFIEREN SERVICIOS ECONÓMICOS.

Ten Steps to Disciplined Marketing Planning

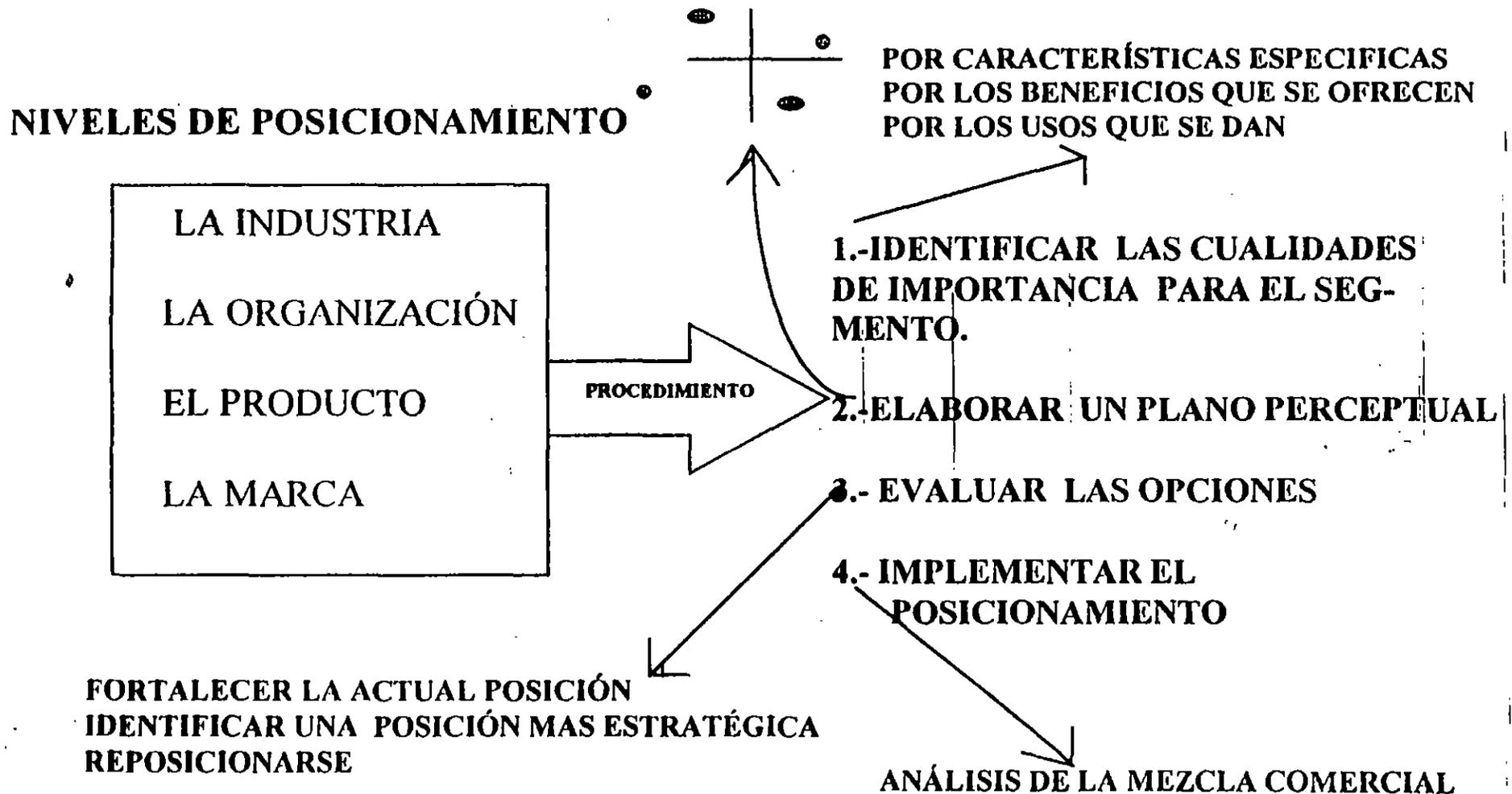


PLANO PERCEPTUAL PARA LA ROPA DE VESTIR CASUAL

IMAGEN ROPA CASUAL



PROCEDIMIENTO PARA EL POSICIONAMIENTO



VUELVA LOCA A LA COMPETENCIA

LA COMPETENCIA FUNCIONA COMO UN ESPEJO QUE DEFINE NUESTRA IMAGEN.

HAY QUE ATACAR A LA COMPETENCIA EN SUS PUNTOS VULNERABLES, EL HECHO DE QUE LA COMPETENCIA SEA DÉBIL EN UN CAMPO NO SIGNIFICA QUE NOSOTROS SEAMOS FUERTE EN ÉL, LA DEBILIDAD DE LA COMPETENCIA Y NUESTRA FUERZA DEBEN DE COINCIDIR.

HAY QUE AUTOCONOCERSE, MUCHAS EMPRESAS IGNORAN LO QUE SON CAPACES Y EL ÁREA EN DONDE SE DESENVUELVEN PREGÚNTESE ¿ CUAL ES EL NEGOCIO EN EL QUE ESTAMOS ?. SI UN CLIENTE NO COMPRA NUESTROS PRODUCTO, ¿ EN DONDE LOS COMPRA ?. DONDE QUEREMOS ESTAR EL AÑO SIGUIENTE.

PERIÓDICAMENTE CUESTIONE A SUS CLIENTES Y PREGÚNTELES, ¿ POR QUE PREFIEREN A MI EMPRESA ?

LA COMPETENCIA TRATA DE SER ARROGANTE, SIEMPRE DUDAS EN ELLA.

UBÍQUESE EN UN NICHOS

EN LUGAR DE BAJAR EL PRECIO AGREGELE UN "PLUS" A SU PRODUCTO.

GENERALMENTE LOS CLIENTES NO SABEN CUALES SON LOS PRODUCTOS NUEVOS QUE QUIEREN.

CONVIERTA A SUS CLIENTES EN LOS MEJORES PROMOTORES.

**TENDENCIAS
DEL MERCADO**



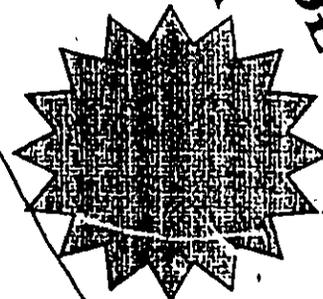
SERVICIO PERSONALIZADO

**RAPIDEZ PARA REACCIONAR AL
MERCADO**

DAR COMODIDAD AL MERCADO

**CORRIENTE
GLOBALIZADORA**

**BÚSQUEDA DE LA
RECOMPRA**



ESTRATEGIA DE MERCADO

ESTRATEGIA CON EL MERCADO META

COMPOSICIÓN DE LOS TRES MERCADOS META

**SEGMENTO DE MAYORES GANANCIAS
CARTERA ACTUAL DE CLIENTES
SEGMENTO ESPECIFICO**

**MERCADO GRANDE CON
GANANCIAS PEQUEÑAS
CONSUMIDORES QUE
ESTÁN EN LA MISMA
ÁREA GEOGRÁFICA.**



PRESUPUESTO DE M...

**MERCADO SECUNDARIO
GENERA GANANCIAS
ATRATIVAS SON
PROSPECTOS PUES TIENEN
UN PERFIL DE CONSUMIDOR
COMPATIBLE**

NO HAY QUE DEJARSE ENGAÑAR POR LOS ESTADOS FINANCIEROS

Desempeño de Comm Tech en cinco años, basado en el mercado

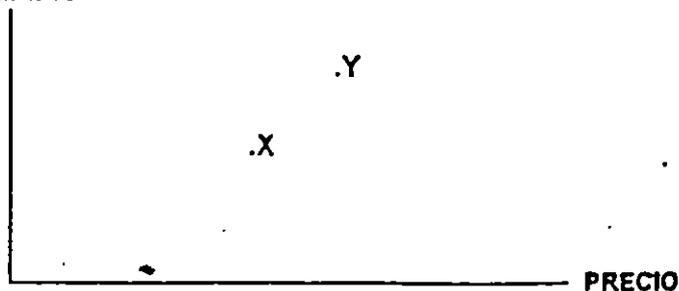
Desempeño basado en el mercado	Año base	1	2	3	4	5
Crecimiento del mercado (%)	18.3%	23.4%	17.6%	34.4%	24.0%	17.9%
Crecimto. ventas de Comm Tech (%)	12.8%	17.4%	11.2%	27.1%	16.5%	10.9%
Participación en el mercado (%)	20.3%	19.1%	18.4%	17.1%	16.3%	14.9%
Retención de clientes (%)	88.2%	87.1%	85.0%	82.2%	80.9%	80.0%
Clientes nuevos (%)	11.7%	12.9%	14.9%	24.1%	22.5%	29.2%
% de clientes insatisfechos	13.6%	14.3%	16.1%	17.3%	18.9%	19.6%
Calidad relativa del producto	+19%	+20%	+17%	+12%	+9%	+7%
Calidad relativa del servicio	+0%	+0%	-2%	-3%	-5%	-8%
Ventas relativas de productos nuevos	+8%	+8%	+7%	+5%	+1%	-4%

Fuente : Roger J. Best, Managing Markets for Profitable Growth (private publication, University of Oregon)

POSICIONAMIENTO DE PRECIO

PRECIO				
DESEMPEÑO		BAJO	MEDIO	ALTO
	ALTO	ESTRATEGIA DE GRAN OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA DE PENETRACION	ESTRATEGIA DE PRIMA
	MEDIO	ESTRATEGIA DE OFERTA	ESTRATEGIA DE CALIDAD MEDIA	ESTRATEGIA DE SOBRE PRECIO
	BAJO	ESTRATEGIA ECONOMICA	ESTRATEGIA DE MERCADERIA	ESTRATEGIA ESPORADICA

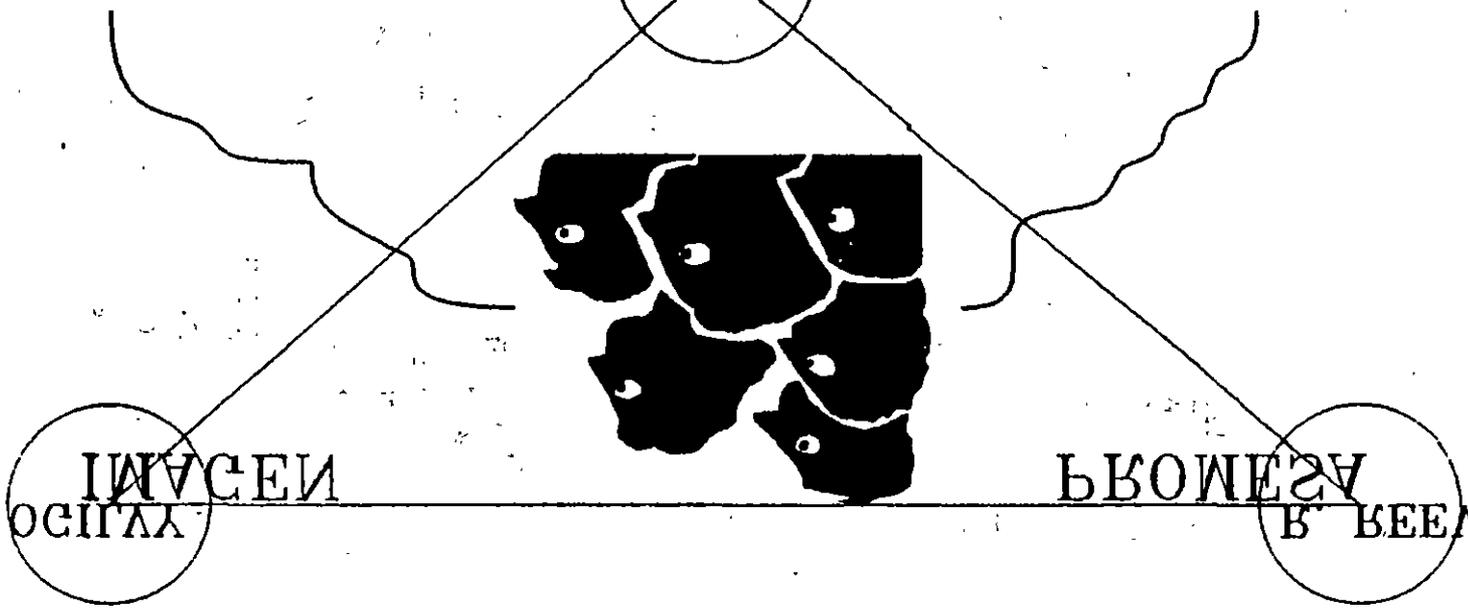
DESEMPEÑO



SUSCIPITOS ALO COMBEHIMLOS
EN COMBEACION CON PPODUCTOS
COMO COGOSY 'BATE' EG PPODUCTO
EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

ENLINDIEMENLO L'BOUL\BEIS

POZER EG PPODUCTO O SERVICIO
QUE EGZICIV BIENEN EG CONSUMIDOR



CONSUMIDOR

DEEINA LA POSICION DE SU PPODUCTO DENTRO DE LA MENTE DEL

EL CONSUMIDOR EFICE TAMBIEN BUSCANDO EN SU PERSONALIDAD LA MENTE RELEVANTISY CONCEPTOS

LOS PPODUCTOS SE COMPARAN EN PPOBLEDAD EXISTENCIAL LA MENTE EMPLEANDO TODO HAY UNA P'POMEZV UNICY DE ANALIS

POSICIONAMIENTLO

