

308402

46
24



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO PARA
PRODUCTOS DE CONSUMO:
EL CASO DE LA CONFITERIA**

**T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS:
ROGELIO LUIS SANCHEZ MALDONADO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO**

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Con especial dedicatoria a:

Dios, por las constantes oportunidades y la gente con que me rodea.

Mamá, por su constante lucha y ejemplo. Con amor y admiración.

Papá, por su fuerza y amistad.

Ale, por su carácter, valores y ser el mejor hermano.

Susy, por su inteligencia, paciencia y cariño.

Mis Amigos, por las risas y recuerdos

La Universidad Panamericana, por razones obvias.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

*"Ninguna organización debe depender del
genio; la oferta es escasa y poco confiable"*

Peter Drucker

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: MERCADOS.....	1
1.1.AMBITOS DE APLICACIÓN.....	2
1.2.EL CONCEPTO "MERCADO" EN LA MERCADOTECNIA.....	4
1.3.TIPOS DE MERCADO.....	6
1.3.1.MERCADO INDUSTRIAL.....	7
1.3.2.MERCADO DE REVENTA.....	8
1.3.3.MERCADO GUBERNAMENTAL.....	9
1.3.4.MERCADO DE CONSUMIDOR.....	10
CAPITULO II: SEGMENTACION.....	18
2.1.CRITERIOS PARA SEGMENTAR.....	20
2.2.CUALIDADES DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION.....	22
2.3.TIPOS DE SEGMENTACION.....	23
2.3.1.SEGMENTACION GEOGRAFICA.....	23
2.3.2.SEGMENTACION DEMOGRAFICA.....	24
2.3.3.SEGMENTACION PSICOGRAFICA.....	26
2.3.4.SEGMENTACION COMPORTAMENTAL.....	31
2.3.5.SEGMENTACION PRODUCTO-BENEFICIO.....	32
2.3.6.SEGMENTACION SIMBOLICA.....	37
2.4.HIPERSEGMENTACION Y CONTRASEGMENTACION.....	39
2.5.RELACION ENTRE EL CICLO DE VIDA Y LOS SEGMENTOS.....	42
2.6.ETAPAS DEL CICLO DE VIDA.....	44
2.6.1.INTRODUCCION.....	44
2.6.2.CRECIMIENTO.....	45
2.6.3.MADUREZ.....	47
2.6.4.DECLINACION.....	49
CAPITULO III: SELECCION DE MERCADO META.....	53
CAPITULO IV: POSICIONAMIENTO.....	57
4.1. TIPOS DE POSICIONAMIENTO.....	60
4.1.1. DE ACUERDO CON ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	60
4.1.2. SEGUN LOS BENEFICIOS QUE SE OFRECEN.....	61
4.1.3. DE ACUERDO CON LAS OCASIONES DE USO.....	61
4.1.4. CON RESPECTO A UN COMPETIDOR.....	62
4.1.5. CON RESPECTO A OTROS PRODUCTOS.....	63

4.2. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS	64
4.3. MARLBORO: Sex Change	72
4.4. LA MENTE Y EL POSICIONAMIENTO	80
4.5. LA "P" DE PERCEPCION	82
4.6. LA "P" DE PITCH.....	84
4.7. CONSIDERACIONES.....	88
CAPITULO V: CASO PRACTICO	90
5.1. HISTORIA	91
5.2. POSICIONAMIENTO DE ADAMS	94
5.2.1. CHICLES BOMBA.....	96
5.2.1.1. MOTITAS	96
5.2.1.2. FUTY GOM	97
5.2.1.3. BUBBLETS.....	97
5.2.2. CENTROS RELLENOS.....	97
5.2.2.1. POW WOW.....	98
5.2.2.2. BUBBALOO.....	98
5.2.2.3. FRESHEN UP.....	98
5.2.3. REFRESCANTES DEL ALIENTO	98
5.2.4. TABLETAS.....	99
5.2.4.1. CHICLETS.....	99
5.2.4.2. TRIDENT.....	99
5.2.4.3. CLARCKS.....	100
5.2.5. PASTILLAS.....	100
5.2.5.1. CERTS	100
5.2.5.2. HALLS.....	100
5.2.5.3. CRACK UPS.....	101
5.2.5.4. DEEMINT	101
CONCLUSION	106
BIBLIOGRAFIA	110

I N T R O D U C C I O N

La mercadotecnia como muchas otras ciencias ha sido y sigue siendo parte de un proceso de evolución que la ha transformado de manera tal, que esta ha pasado de ser desde una simple herramienta de ayuda, hasta lo que algunos autores han dado en definir como "una filosofía de orientación de la empresa hacia los clientes". Filosofía que define la capacidad de respuesta y adaptación de una organización ante los retos que plantea una sociedad cada vez más compleja y heterogénea.

Es precisamente el hecho de que estemos en una sociedad con gustos tan diversos, especializados y que por consecuencia la vuelven heterogénea, lo que ha provocado cambios en la concepción del papel de la mercadotecnia, trayendo consigo la aparición de terminos tales como segmentación y posicionamiento.

La segmentación de los mercados surge como respuesta a la aparición de gustos y deseos cada vez más específicos, producto de una labor intensa de ventas que dio como resultado la invención de un mayor número de opciones.

Sin embargo, el verdadero reto surge cuando se busca satisfacer gustos y deseos que no son producto de un descubrimiento

casual, sino que vienen como consecuencia de una búsqueda planeada y sistemática de nuevos nichos de mercado claramente identificables y más 'homogéneos'.

Las características de estos nichos o segmentos serán determinadas en base a una serie de criterios, los cuales cabe decir, han ido evolucionando al paso del tiempo. En un principio la segmentación se llevaba a cabo de una forma muy simple, utilizándose criterios sencillos tales como edad y sexo. Sin embargo esto ha cambiado hasta convertirse en algo a veces sumamente complicado, llegando a utilizar variables psicográficas, simbólicas, etc., las cuales implican el uso de 'espejos' y figuras cada vez más complejas y hasta 'rebuscadas'. Es por esto, que en la medida y acierto con que las empresas manejen estas formas de segmentación, se encontrarán con nuevos mercados cada vez más rentables y a los cuales ofrecer productos de acuerdo a las necesidades y características del consumidor.

Una vez que se haya realizado lo anterior, la selección de mercados meta será muy importante. La necesidad de ser cada día más eficientes ha obligado a la compañías a ser más selectivas en cuanto a sus clientes. Estos son cada vez más exigentes y difícilmente un producto tendría la capacidad de satisfacer a todos los segmentos de mercado que pudiéramos identificar.

El segundo problema se presenta ante la complejidad del mundo en que vivimos. La actual era de supercomunicación en que vivimos, ha hecho que estemos expuestos a recibir un sinúmero de mensajes e imágenes. Esto hace cada vez más difícil que se retenga en la mente del ser humano la idea que una empresa quiere comunicar. Es ese el problema. NO estamos comunicando. El ambiente está saturado de información.

El posicionamiento aparece aquí como una solución de comunicación. Esta herramienta tiene como objetivo el dejar de forma clara en la mente de la gente la idea que se quiere comunicar mediante una correcta definición de la posición que se ocupa en la escala mental del prospecto, así como de la percepción que se tiene en el mercado de nuestro producto y del de la competencia.

El objetivo de esta tesis es demostrar la vigencia de estos conceptos mediante la descripción y aplicación que de ellos se hace en una empresa líder dentro del mercado de productos de consumo. Esta formada por cuatro capítulos descritos con anterioridad (Mercados, Segmentación, Mercados Meta y Posicionamiento), así como por un caso práctico aplicado a la empresa Chicle Adams S.A. de C.V.

CAPITULO I

MERCADOS

M E R C A D O S

1.1. AMBITOS DE APLICACIÓN

La evolución constante que ha acompañado al mundo desde que éste es tal, no solo se limita a aspectos puramente físico-geográficos. La sociedad misma en sus más diversas formas de expresión ha visto cambios impresionantes en su manera de ver y aceptar las cosas.

Una evolución tan compleja como a la que hacemos referencia tiene que tocar forzosamente el aspecto económico, ya que no podemos ignorar el papel trascendente que juegan en la vida del hombre las decisiones y acciones tomadas por los diversos actores de este sector.

La supercomunicación que caracteriza al mundo actual, la necesidad del hombre por ampliar sus fronteras y rangos de acción, así como tantas otras manifestaciones de la vida actual, nos muestran el constante cambio al que nos encontramos expuestos. Esta "vorágine" ha tenido como una de tantas consecuencias la aparición de diversas especializaciones. Es así, que términos tales como economía, administración, finanzas y mercadotecnia, por mencionar algunas, guardan relación en algún punto con el aspecto económico al que nos hemos referido al principio.

El término "mercado" es un claro ejemplo de la especialización y evolución que ha tenido lugar en nuestra sociedad. Encontramos pues, que en cada una de las ramas anteriormente mencionadas existen diversas definiciones para este término.

Los economistas del mundo hablan de mercados internacionales, monopolísticos y competitivos por mencionar solo algunos. Fischer y Dornbusch definen de forma general al MERCADO como:

"Un conjunto de mecanismos mediante los cuales los compradores y vendedores de un bien o servicio están en contacto para comerciarlo".¹

En materia financiera aparecen conceptos tales como: mercado de valores, de capitales, de dinero, etc. Definamos como ejemplo éste último:

"Mercado de dinero es aquel donde se negocian instrumentos a corto plazo y seguros. El dinero fluye sobre la base de pequeñas diferencias en rendimiento y riesgo"²

¹ FISCHER, DORNBUSCH Y SCHMALENSSEE "Economía" Pág 13.

El objetivo de todo sistema financiero será facilitar las transacciones económicas, buscando a través de sus mercados la asignación de los ahorros en formas cada vez más eficientes con acomodo a las perspectivas de quienes tienen necesidad de fondos para poder operar.³

Ahora veamos como dentro del campo de la administración y más concretamente dentro del de la mercadotecnia el concepto de mercado tiene varias acepciones, generalmente enfocado por el manejo que se le dá al producto o servicio en cada uno de estos. Se tratará como un apartado por ser el concepto mercadológico y no otros, el objeto de interés de este estudio.

1.2. EL CONCEPTO "MERCADO" EN LA MERCADOTECNIA

Actualmente los negocios y empresas alrededor del mundo han evolucionado de tal manera que el simple hecho de escoger el mercado al que quieren o aspiran atender, han de definirlo de modo que minimice en lo posible el riesgo de fracasar. Los tiempos han cambiado y las empresas ya no se manejan con "recetas". La

²JAMES VAN HORNE. "Fundamentos de Administración Financiera" Pág 798

³ Cfr Ibid Pág 28

competencia es cada vez más fuerte, y sobretodo, es global. Si no cuidamos nuestro mercado, la competencia lo hará por nosotros.

Es por lo anterior que cobra gran importancia que el mercadólogo y la directiva en general, defina el mercado al que pretenden dirigirse. Empecemos definiendo pues, ¿Qué es el mercado?

W.P.Stanton se refiere al mercado como "...las personas u organizaciones con deseos (necesidades) por satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo".⁴

Por su parte Phillip Kotler nos dice que mercado es el "Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto".⁵

Observemos que si bien ambas definiciones difieren en cuanto al estilo de presentarnos las características del mercado (Potencial o real, con deseos o sin ellos, etc.), los autores toman como base el hecho de tratar con un grupo de individuos (organizados o no). Estamos dejando atrás definiciones que incluían términos tales como "conjunto de mecanismos" o "lugar donde se negocian", etc.

⁴ Op Cit STANTON y FUTRELL "Fundamentos de Mercadotecnia". Pág 34.

⁵ Op Cit PHILIP KOTLER "Mercadotecnia" Pág 10

Recalquemos pues, que el concepto de mercado desde el punto de vista de la mercadotecnia está enfocado hacia las PERSONAS.

Ahora bien, la especialización y evolución con la que hemos insistido desde el principio, desde luego que ha alcanzado al término mercado. Y es así que tendremos que definir algunos matices.

1.3. TIPOS DE MERCADO

Toda empresa debe comenzar por conocer a su mercado. Funcionalmente se han considerado cuatro tipos de éstos: el de consumo, el industrial, el de reventa y el gubernamental. Decimos que es una consideración funcional, debido a que está hecha en base a quien desempeña la función de compra y los motivos que para ello tiene. No es una agrupación que atienda las características del producto.

La importancia de resaltar la diferencia entre estos cuatro mercados, se debe a que las estrategias de mercadotecnia a seguir en cada uno de ellos difieren notablemente. Lo anterior debido a los fines y objetivos que cada mercado persigue, las diversas formas que tienen de satisfacer a sus diversos consumidores, etc.

1.3.1. MERCADO INDUSTRIAL

En este mercado se considera a toda organización que compre bienes y servicios, y cuyo objetivo sea producir otros bienes y servicios, realizar las actividades propias de la organización o bien, de revenderlos a otros usuarios sea cual fuere el fin de estos otros.⁶

A este mercado pertenecen las siguientes ramas por mencionar solo algunas:

- Agricultura, Silvicultura y Pesca
- Minería y Extracción
- Construcción por contrato
- Manufactura

Son compradores con más información que el mercado de consumidores, dada la importancia del volumen de las operaciones que realizan. En muchas de las organizaciones existirá en concreto un departamento de compras, encargado de suministrar a la organización para la que funciona, lo necesario para desempeñar su actividad. Es por esto que no debe de extrañar que lleguen a existir varias etapas para realizar una compra industrial.

⁶ Cfr. STANTON y FUTRELL "Fundamentos de mercadotecnia" Pág 147

Su complejidad vendrá dada por la multitud de transacciones que se requieren para comercializar un producto dentro de este mercado.

Los compradores de este mercado buscan, a diferencia de los consumidores finales, no satisfacer u obtener una utilidad personal, sino obtener un lucro ya sea vía reventa o reducción de costos, o bien cumplir con alguna obligación de carácter social o legal.⁷

1.3.2. MERCADO DE REVENTA

Englobamos en este grupo a todos aquellos intermediarios que compran productos para hacerlos llegar a otros grupos en la misma forma en que los adquieren. Su utilidad para los fabricantes, es que cumplen con una función de canal de distribución, ayudándoles pues a reducir los costos que por este concepto pudiesen generar.

Por lo anterior, el riesgo de adquirir productos para después revenderlos, exigirá un mayor grado de atención y exigencia para su compra. Por lo regular en una organización de reventa, como lo pueden ser los supermercados, la función de compra le será encargada a un comité. Cabe destacar que el manejo de inventarios en estas organizaciones es sumamente importante, ya que se

⁷ Cfr. KOTLER "Dirección de Mercadotecnia". Pág 222

buscará reducir lo más posible pérdidas por obsolescencia, excesos de mercancía, etc.

1.3.3. MERCADO GUBERNAMENTAL

Atañe a las entidades federales, estatales y municipales de un país incluyendo hospitales, escuelas, secretarías, organismos descentralizados, paraestatales, etc.

El sistema utilizado para las compras gubernamentales es el de licitación pública, en el que de antemano se especifican las características de lo que se desea adquirir, para así asegurar una igualdad de participación a todos aquellos que aspiren a hacer tratos con el sector oficial.

Los esfuerzos de mercadotecnia en este sector se ven reducidos a la variable de PRECIO, ya que una diferenciación en el producto se vuelve prácticamente imposible ante la obligación de ajustarse a los requerimientos del concurso, y que se supone han quedado claramente asentados de antemano. Es así que el esfuerzo del proveedor quedará prácticamente centrado en obtener una notable reducción de los costos que le permitan obtener un precio más competitivo.

1.3.4. MERCADO DE CONSUMIDOR

Con respecto a este mercado vamos a ser un poco más extensos en cuanto a su definición, por tratarse del tipo de mercado al que se hará referencia en el caso práctico.

"El mercado del consumidor comprende a todos los individuos y hogares que compran, o adquieren bienes y servicios para consumo personal".⁸

La palabra CONSUMIDOR como tal, resulta ser muy amplia. Es por esto que tratar de definir al "consumidor" con base a una serie de características es prácticamente imposible, ya que estos varían en edades, niveles de educación, ingresos, ideologías, etc.

Dada la complejidad que esto trae, analizaremos al consumidor de forma más detallada:

¿Qué compran los consumidores?. Si tomamos en cuenta características físicas o tangibles del producto existen tres categorías de artículos:

⁸ Op Cit Ibid Pág 169

Artículos No Duraderos: Son los artículos (tangibles) que se consumen por lo regular en uno, dos o tres usos. Dado lo común y constante de su consumo, los podemos encontrar sin mayores esfuerzos en diversos canales, además de que cuentan con una fuerte lealtad a la marca. Citemos como ejemplo a los jabones, comidas y en general cualquier producto desechable.

Artículos Duraderos: Aquellos tangibles que se utilizarán varias veces antes de ser desechados: Electrodomésticos, Ropa, Maletas, etc. Son productos que exigen de un mayor servicio y un esfuerzo de venta mayor.⁹

Servicios: A diferencia de los anteriores éstos son intangibles y pueden estar relacionados con un producto comprado anteriormente o no. Como ejemplo de lo primero nos podemos referir al servicio de garantía que proporcione una compañía de televisores a sus consumidores; en el segundo caso podemos citar servicios tales como cortes de pelo, lavado de autos, mensajería etc.

Por otra parte, los hábitos de compra pueden marcar de igual manera una diferenciación en cuanto a la clasificación de los artículos:

⁹ Cfr Ibid Pág 170

Artículos de compra rápida: Son los artículos que se compran con mayor frecuencia y con un esfuerzo mínimo. Algunos de ellos pueden ser artículos de impulso o de uso en general.

Artículos de comparación: El consumidor adota una serie de criterios sobre los cuales basa su elección: Precio, Calidad, Estilo, etc. De igual manera, escoge dentro de un número X de establecimientos para realizar la compra.

Artículos de Especialidad: Para este tipo de artículos especiales por diversas razones: marcas, tecnología, etc., los consumidores están dispuestos a buscar un poco más sin tomar tanto en cuenta detalles como la cercanía del canal de distribución o el tiempo que les lleve elegir su producto.

Por la selección anterior, nos podemos dar cuenta de lo complejo que puede ser diseñar una estrategia para el mercado de consumo. Tendremos que tener en cuenta desde que punto de vista está "considerando" el consumidor al producto.

¿Cuándo compran los consumidores? La importancia del porqué conocer el "cuándo" de la compra, se basa en el hecho de que las estrategias de mercadotecnia deben tomar en cuenta entre otros muchos factores la frecuencia de consumo de los artículos.

Es así que tenemos productos que se consumen con demasiada frecuencia (continuidad), otros que tienen temporadas más fuertes que otras y finalmente otros que son totalmente cíclicos como los juguetes, por citar un ejemplo.

¿Quién participa en la decisión de compra?. Llegada la temporada de Navidad, el mercado de juguetes tiene su gran auge. El mercado de los niños escogerá con alegría los juguetes que reciban la noche de Navidad y Reyes. Pero, ¿quién compra los juguetes?. Si fuera Santa Claus y los Reyes Magos una duda menos existiría en la mercadotecnia. Pero la realidad es que la complejidad en cuanto a la toma de decisión para la compra de un producto o servicio atañe a diversas personas, o mejor dicho, personalidades. La rectificación anterior se debe a que una misma persona puede desempeñar dos o más papeles dentro del proceso de decisión:

-Iniciador: Es la persona que sugiere o piensa por primera vez la idea de comprar ese producto en particular.

-Influenciador: La persona que explícita o implícitamente ejerce cierta influencia en la decisión final.

-Decisor: La persona que al final de cuentas determina alguna parte o el total de la decisión de compra: qué se compra, cómo se compra, cuándo se compra o dónde comprar.

-Comprador: Es la persona que hace la compra real

-Usuario: El usuario es la persona o personas que consumen o usan el producto o servicio¹⁰

Por lo anterior, creo que el responder correctamente a esta pregunta resulta de suma importancia, ya que los esfuerzos y estrategias de mercadotecnia, por muy bien coordinados que estén pueden estar siendo dirigidos al "target operativo" incorrecto.

¿Qué buscan los consumidores? En épocas recientes los consumidores nos hemos vuelto más conscientes de aspectos que antes no eran considerados para la compra de un producto o servicio. Temas como salud, ecología, etc. aparecen con mayor frecuencia dentro del vocabulario de los consumidores. Pero ciertamente esta tendencia se observa más en países desarrollados, o en aquellos estratos sociales que pueden pagar aumentos en los precios a cambio de recibir esos 'extras'. Por lo tanto, sigue existiendo un gran porcentaje de la población que busca lo que seguramente algún mercadólogo mexicano ya habrá definido como "las 3 B's del producto: Bueno, Bonito y Barato".

¹⁰Op Cit Ibid Pág 173

Pero generalizando un poco lo anterior y dejando por el momento estratificaciones del mercado, diremos que un consumidor en general busca productos y servicios que satisfagan diversas necesidades, ya sean estas fisiológicas, sociales o psicológicas y buscando en la inmensa mayoría de los casos maximizar los beneficios que persigue.

Lo anterior queda inconcluso si dejamos de considerar que lo que verdaderamente compra un consumidor son SATISFACTORES y no PRODUCTOS.

Néstor P. Braidot nos dice al respecto "...la idea fuerza de marketing implica que lo que el comprador busca no es el bien o producto, sino el servicio o satisfacción que el mismo le puede brindar". Y continúa "...los productos no son aquellos bienes que el responsable de producción elabora, sino lo que los consumidores creen que son."¹¹

Entonces el mercadólogo se encuentra ante la difícil tarea de ofrecer productos y servicios que, tecnológica y funcionalmente satisfagan al cliente, acompañados de servicios extra y que además acierten a ser lo que el consumidor quiere que sean.

¹¹ Cfr NESTOR P. BRAIDOT "Marketing Total" Pág 81

A este respecto, Theodore Levitt en 1983 estableció una serie de diferencias entre los diferentes atributos que puede tomar un producto:

Producto GENERICO: Nos señala la relación directa que existe entre el producto y la utilidad que proporciona.

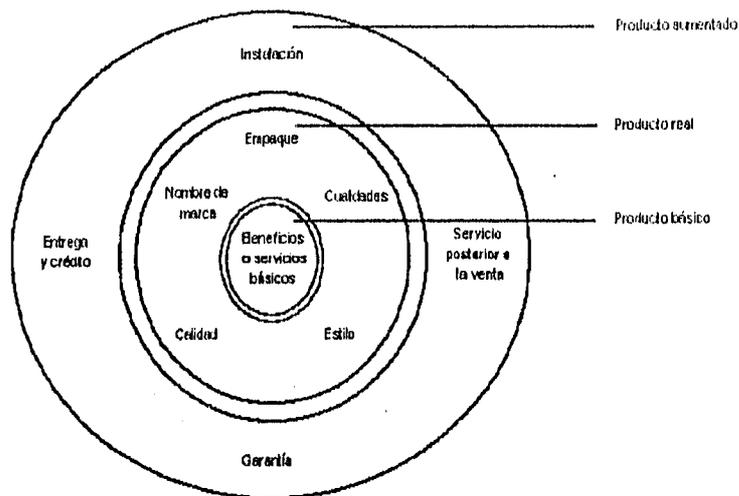
Producto ESPERADO: En este renglón agregamos los servicios que acompañan al producto.

Producto AUMENTADO: Son "extras" que se ofrecen sin que el consumidor los espere.

Producto POTENCIAL: Aquellas cualidades de carácter "perceptivo" que podemos agregar como táctica para atraer y conservar al cliente.¹²

La siguiente figura nos puede ayudar al respecto:

¹² Cfr Ibid Pág 81



De esta forma hemos revisado de manera general las principales diferencias existentes entre los diversos mercados. Como se pudo observar, la diferencia se da primordialmente por el motivo de compra de los usuarios y no por el producto.

De igual forma destacamos de nuevo que las definiciones de mercado desde el punto de vista de la mercadotecnia están en función de las personas, y por lo tanto los esfuerzos realizados al respecto se deberán enfocar a éstas y no a los productos.

CAPITULO II

SEGMENTACION

SEGMENTACION.

Ahora bien, la empresa parece o cree conocer bien las características que conforman al mercado de consumo. Son conscientes de la enorme diversidad de apreciaciones que tiene el mercado respecto a cualquier producto. Es entonces tiempo de encontrar qué grupos de consumidores más o menos homogéneos existen en el mercado para así posteriormente determinar a quienes queremos o podemos atender mejor con nuestro producto a servicio.

El Gerente de mercadotecnia tiene que ser consciente de dos cosas. En primer lugar no cuenta, ni contará con el producto ideal, porque inclusive si tecnológicamente lo hubiera, tendría que considerar como lo va percibir el consumidor. En segundo lugar, difícilmente se tiene un producto que satisfaga a cualquier consumidor. Ni el petróleo mismo tiene este privilegio. siempre existirán diferentes opciones para necesidades similares.

Por lo tanto habrá que proceder a realizar una segmentación del mercado. Esto nos lleva en principio a tratar de definir el término "segmentar".

En su sentido más estricto, la palabra segmento hace alusión al "pedazo o parte de una cosa".¹ En nuestro caso la cosa es el mercado. Un mercado compuesto por una cantidad de individuos con gustos y conceptos diferentes. Por lo tanto heterogéneo. Lo que buscamos obtener con la segmentación es homogeneizar a dicho grupo. Hacerlo más uniforme en cuanto a sus preferencias y que por lo tanto su comportamiento de compra pueda ser un poco más predecible. Un grupo cuyas necesidades podamos identificar y definir mejor y así poder diseñar productos y servicios "ad-hoc" a ellos. Después de todo, como señalará alguna vez Peter Drucker: "El objetivo de la mercadotecnia es hacer superflua la venta".² Buscamos poner el producto adecuado en el lugar adecuado. Es precisamente con la segmentación como podemos ayudarnos a "... provocar una compatibilización lo más íntima posible entre los satisfactores del producto o servicio y los requerimientos de los consumidores".³

2.1. CRITERIOS PARA SEGMENTAR.

Supongamos que tenemos un producto "X". ¿A quién lo dirigiríamos?. Podríamos escoger primero a todas las personas de sexo masculino. Ahora, ¿Serán los hombres con edades desde 1 a 80 años, o solo aquellos que tengan determinado rango de edad?. Y

¹Cfr. "Pequeño Larousse Ilustrado" pág. 933.

²Op. Cit. PETER OROCKER, "Un comentario crítico sobre su filosofía". pág. 294

³Op. Cit. NESTOR P. BRAIDOT, "Marketing total". pág. 91

algo más, ¿Podremos cubrir todo el territorio del país?, o ¿es nuestro producto viable de ser vendido tanto en el norte como en el sur?. De no ser así tendremos que delimitar un área geográfica. Y así podrían seguir apareciendo cantidad de criterios para poder segmentar nuestro mercado. Por lo tanto resulta importante el conocer cuidadosamente las diversas variables que pudieran afectar al mercado de nuestros productos.

Con este tipo de criterios, lo que se busca es detectar características que nos señalen los motivos que tienen para comprar los consumidores, así como detectar cuantos de esos criterios son comunes a cuántos clientes y saber realmente qué tan atractivo puede ser o no dicho segmento desde el punto de vista del interés comercial y económico.

Cabe destacar el hecho de que una mayor utilización de variables de segmentación nos brindará una mayor exactitud en cuanto al perfil del consumidor, pero ciertamente reducirá cada vez más el tamaño del segmento. Por lo tanto hay que ser prudentes en cuanto al uso de las variables y evitar caer en excesos que nos conduzcan a la elección de mercados poco rentables y difíciles de encontrar.

Antes de proceder a la explicación de las variables de segmentación, es necesario especificar que éstas deben tener ciertas

cualidades que nos van a permitir obtener resultados útiles. Diversos autores en la materia coinciden en señalar cuatro características, las cuales definiremos en el siguiente apartado.

2.2. CUALIDADES DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION,

PERTINENCIA: Las variables deberán de guardar cierta lógica o sentido común con lo que estamos buscando de manera que nos lleven a resultados acordes con la realidad. Resultaría, por ejemplo, poco coherente el querer segmentar el mercado para balones de futbol en base al color de cabello y piel.

HOMOGENEIDAD: Debemos buscar ciertos criterios que delimiten efectivamente un grupo de otro. Lo anterior evitará que productos de una misma compañía se canibalicen entre ellos.

ACCESIBILIDAD: Los segmentos arrojados por estas variables deberán estar al alcance de los esfuerzos de publicidad, promoción, ventas, etc., que de ellos se hagan.

RENTABILIDAD: Los segmentos obtenidos deberán justificar el que se les aplique una estrategia definida de mercadotecnia, además de que el hecho de que se les asigne un producto con algo diferente al de otros segmentos, deberá ser captado por los consumidores.

Para realizar la segmentación consideraremos los siguientes criterios: Geográficos, Demográficos, Psicográficos, Comportamentales, Producto-Beneficio y Simbólico. A continuación analizaremos cada uno de ellos. Cabe aclarar que para el mercadólogo es necesario en muchas ocasiones utilizar mezclados o por separado algunos de los criterios mencionados con el fin de delimitar lo más acertadamente posible (sin que esto nos lleve a elegir un mercado poco rentable) el segmento que está buscando.

2.3. TIPOS DE SEGMENTACION

2.3.1. SEGMENTACION GEOGRAFICA

Tal y como su nombre lo indica, la segmentación del mercado se realiza en base a unidades de carácter geográfico. Ya sea naciones, estados, municipios o barrios. De igual forma, el tamaño de dichas unidades geográficas sirve como variable segmentadora. La densidad de población y el clima también deben considerarse dentro de este rubro.

Algunas ciudades de gran tamaño pueden ser subdivididas en zonas de menor tamaño. Como ejemplo de esto pensemos en las grandes urbes, las cuales cuentan dentro su población con zonas de altos ingresos y mayor educación que otras. Por lo tanto la publicidad y los canales para llegar a estos grupos serán diferentes entre un área y otra.

2.3.2. SEGMENTACION DEMOGRAFICA

Es este uno de los criterios más utilizados debido a varias razones. En primer lugar, sus variables son fácilmente identificables: Edad, Sexo, Tamaño de la familia, Ciclo de vida de la familia, Ingresos, Ocupación, Educación, Religión, Raza, Nacionalidad, etc. En segundo lugar las variables demográficas son más fácilmente medibles que las de otro tipo.

Es común observar en la práctica como se combinan dos o más variables de este tipo al mismo tiempo. Además, según comenta Stanton en su libro Fundamentos de Mercadotecnia "...casi todos los factores demográficos pueden servir de base para obtener segmentos operacionales, ya que reúnen las condiciones de una buena segmentación: son mesurables, accesibles y lo suficientemente grandes"⁴

Algunos de los criterios más comúnmente utilizados son los siguientes:

SEXO: Numerosos productos han sido segmentados en base a este criterio: calzado, carros, ropa, etc. En recientes años, marcas de fabricantes que solo se dedicaban a un solo sexo han revalorado la

⁴Op Cit W.J.STANTON "Fundamentos de Mercadotecnia" Pág 176

importancia de fabricar para ambos mercados. Ultimamente han surgido revistas dedicadas exclusivamente a hombres. De igual forma las revistas para mujeres se van centrando en diferentes grupos dependiendo de la edad. Los pantalones de mezclilla que se consideraban tradicionalmente masculinos, ahora son diseñados también para mujeres. Inclusive rastrillos para mujeres pueden ser encontrados hoy en día en el mercado. Lo que intento aclarar con estos ejemplos, es que la segmentación tradicional por sexo ha sufrido cambios importantes aún dentro de la variable misma.

EDAD: Los gustos de los consumidores y sobretodo sus ambiciones e intereses cambian conforme a su edad. Es por eso que cada vez más empresas se conscientizan respecto a una segmentación basada en rangos de edad. El mercado de juguetes para niños que en sí mismo ya es un segmento, puede ser dividido en segmentos aún más específicos: preescolares, 6-10 años, 10-adolescentes, etc. Los perfumes o lociones pueden ir dirigidos a adolescentes, adultos jóvenes o adultos mayores.

Los rangos de edad a establecer para realizar una segmentación pueden ser tan amplios o estrechos como nuestro producto lo exija. Si nuestro producto son juguetes para niños es, hasta cierto punto, obvio que no podremos obtener más de dos o tres segmentos (0-3, 4-11, 11-15). Por el contrario, si se trata de productos farmacéuticos resulta que tenemos un mercado mucho más amplio.

Por ejemplo, productos para resfriados pueden ser enfocados para bebés, niños, adolescentes, adultos y personas mayores.

INGRESOS: Esta es una variable muy fácil de utilizar. sobretodo porque nos permite "descremar" de manera muy sencilla el mercado e identificar rápidamente los segmentos a los que dirigiremos nuestros productos. Es útil, en productos o servicios en los que el precio resulta ser un componente realmente importante y que sobretodo los diferencia de otros. De esta forma, un Mercedes está dirigido a un mercado muy distinto al de un Nissan, o bien, el hotel Nikko busca un tipo de huéspedes diferentes a los de los hoteles de 2 estrellas.

Esta variable trabaja muy de cerca con la de clase social de tipo psicográfico llegando a ser esta última un poco más confiable que la de ingreso por si sola como se verá más adelante.

2.3.3. SEGMENTACION PSICOGRAFICA

En este tipo de segmentación los consumidores serán agrupados en base a estilos de vida, actitudes, personalidad, intereses, opiniones y clases sociales. Es perfectamente normal que personas dentro de un mismo grupo cronológico y en general demográfico muestren perfiles psicográficos distintos.

Podríamos decir que "estas categorizaciones se refieren a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asume frente al consumidor. Por ejemplo, ciertos estilos de vida al inducir determinadas compras, formas de vestir y conducirse revelan pautas de consumo muy diferenciadas"⁵

Diferentes autores en la materia coinciden en señalar como base común para esta segmentación la clase social, personalidad y estilos de vida.

***Clase Social:** En casi todas las sociedades humanas ha existido la división por clases sociales, formando estas grupos de personas con intereses semejantes.

"Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y estables en una sociedad; están ordenadas jerárquicamente y sus miembros comparten valores, intereses y conductas similares"⁶

Esta estratificación variará de un país a otro. No sería correcto comparar la clase media de la India con la de Inglaterra, ni la de Latinoamérica con la de Estados Unidos. Es importante de igual manera, aclarar que las clases sociales no necesariamente están

⁵ Op Cit NESTOR P. BRAIDOT Pág 111

⁶ PHILIP KOTLER "Mercadotecnia" Pág 160

divididas en base a ingresos. Existen otros factores que pueden marcarlas tales como: educación, ocupación, etc. Es más bien la combinación de algunas variables la que determina las clases sociales.

W.J.Stanton señala la importancia de las clases sociales para la mercadotecnia reconociéndolas como un hecho existente mas que como una división cualitativa de personas. Un resumen de sus conclusiones nos dice que:

-Un sistema de clases sociales existe todavía en pequeñas ciudades y en los grandes centros urbanos. Existen importantes diferencias entre las clases sociales en lo tocante a su comportamiento de compra.

-Se observan diferencias psicológicas de gran alcance entre las clases. Así pues, las clases responden de manera distinta a un programa de mercadotecnia del vendedor.

-Para muchos productos, la pertenencia a una clase es un determinante más decisivo del comportamiento del comprador que sus ingresos.⁷

*Personalidad : Si bien la personalidad podría definirnos de forma precisa los motivos de compra del consumidor, en la práctica resulta poco útil debido a la dificultad para medir aspectos tan cualitativos respecto a una persona. Lo cierto es que muchas compañías de diversos productos y servicios utilizan aspectos de la personalidad (exaltando rasgos tales como independencia, agresividad, ganador, etc.), seguros de la atracción que éstos ejercerán sobre el consumidor.

En un estudio realizado por el Stanford Research Institute of North Carolina denominado VALS (Values & Life Styles) se determinaron cinco grandes grupos o conjuntos de personalidades, entendiendo a éstas como la imagen que de sí mismo tiene el consumidor (Autoconcepto).

INTEGRADOS: Tradicionalistas, conservadores conformistas, defensores del Status Quo. Refleja en su perfil de consumidor una visión pasada de moda.

⁷ Op Cit W.J. Stanion Pág 128

EMULOS: En general es gente joven o que pretende serlo. No conoce bien su camino. Forman un grupo pequeño e impresionable. Su seguridad se ve fortalecida con mensajes como el "machote" de Camel que con solo fumar esta marca se siente duro y viril, o los que fumando Marlboro se sienten fuertes e independientes.

EMULOS REALIZADOS: Aquellos consumidores que buscan el éxito y la superación personal. Adquieren productos que los asocian con la aristocracia. Consumen Whisky importado. Visten en forma elegante y sobretodo con vestimenta cara.

REALIZADOS SOCIO CONSCIENTES : Individualistas amantes de la vida al aire libre y anticonsumistas. Prefieren autos económicos y funcionales y su elección en materia alimenticia tiende a comidas y bebidas sanas y naturales.

DIRIGIDOS POR LA NECESIDAD: Constituyen un grupo marginal, que vive de la seguridad social. Carecen de los recursos indispensables. No tienen mayor vinculación con productos y marcas.⁸

⁸Op Cit NESTOR P. BRAIDOT. Pp 111-112

Estos cinco grupos podrían considerarse como estilos de vida. Este último es un concepto muy amplio y en ocasiones coincide con las características de la personalidad. Por ejemplo, el ser audaz, podría considerarse como un rasgo de la personalidad, pero también como una característica del estilo de vida.

Quizá lo importante respecto a esta segmentación, no sea tanto el resaltar que sea más preciso, si las personalidades o los estilos de vida, sino más bien el entender y proponer una utilización combinada de estas variables para lograr una mayor precisión. No debemos olvidar que las variables de carácter psicográficos son más de tipo cualitativo, por lo tanto sería poco confiable el segmentar tan solo en base a una de ellas.

2.3.4. SEGMENTACION COMPORAMENTAL

En este caso el mercado está agrupado en base al conocimiento que tiene del producto o la lealtad que a él tiene. Las variables utilizadas se refieren a ocasión de compra, estado de uso, lealtad, etapa de motivación, sensibilidad a la calidad, precio, tiempo de compra, etc.

Es importante tener en cuenta la tasa de utilización del producto, discriminando los consumidores pertenecientes al 20 o 30% que representan el 70 u 80% de las compras del rubro. En base a

estos se pueden diseñar estrategias en función de las motivaciones de pequeños, medianos y grandes consumidores.

Lo mismo podría aplicar para criterios basados en la fidelidad de los consumidores, pudiendo obtenerse agrupaciones tales como: clientes incondicionales, no exclusivos y no fieles. Lo anterior nos llevaría a plantearnos mejores estrategias de publicidad y promoción como una alternativa, además de identificar cuales son las marcas que compiten con la nuestra y señalarnos nuestras posibles faltas de mercadotecnia.

2.3.5. SEGMENTACION PRODUCTO-BENEFICIO.

Esta categoría se refiere a los beneficios que se buscan en el producto, la idea que tienen los consumidores de éste, así como su percepción.

Es necesario determinar los principales beneficios que la gente busca en la clase de producto, los tipos de personas que buscan cada beneficio y las marcas principales que proporcionan dicho beneficio.

Sobre este tema existe un estudio muy interesante aplicado a la industria de los relojes, realizado por YANKELOVICH. Las conclusiones a las que llega con respecto a la segmentación de este mercado son las siguientes: "Aproximadamente 23% de los

compradores buscaban el precio más bajo, otro 46% buscaba la durabilidad y la calidad general del producto y el 31% compraba relojes como símbolos de una ocasión importante".⁹ Durante muchos años la industria relojera se dedicó a fabricar relojes para el tercer segmento, desconociendo el potencial que existía en los otros dos.

El caso anterior nos muestra de forma clara la importancia de encontrar los beneficios que el mercado busca de un producto, en vez de centrarnos en los beneficios que creemos estar ofreciendo.

Otro ejemplo muy claro de segmentación producto-beneficio es la obtenida por *Haley* con respecto al mercado de pastas dentífricas. En este informe se descubren cuatro segmentos de beneficios claramente definidos: "aquellos que buscan beneficios de economía, protección, belleza y sabor. Cada grupo buscador de beneficios tenía características demográficas, conductuales y psicográficas particulares.

Por ejemplo, los que buscaban prevenir las caries tenían familias numerosas, eran grandes usuarios de dentífricos y eran conservadores...".¹⁰

⁹ Op Cit PHILIP KOTLER Pág 262
¹⁰ibid. pág. 263

Variables	Características		
	"Sensorial"	"Sociable"	"Procupado"
Beneficio	Sabor.	Brillo.	Prevenición.
Demografía	Hijos.	Jóvenes.	Familias.
Comportamiento	Prefieren sabor menta.	Alto, fumadores, consumo.	Crest.
Personalidad	Egoista.	Sociable.	Hipocondríaco.
Estilo de vida	Hedonista.	Activo.	Conservador.

Los resultados de estudios como los anteriores pueden dejar en claro el beneficio de cada segmento, sus características, e incluso ofrecer un nuevo beneficio lanzado un producto nuevo que cubra tal nicho.

Aún más importante, este tipo de estudios combinados con variables de carácter demográfico o psicográfico pueden ayudar a definir de forma más ajustada las diversas estrategias de marketing que podríamos utilizar.

Néstor P. Braidot combina el estudio de pastas dentrificas de Haley con variables tales como estilo de vida, comportamiento y personalidad para obtener perfiles más complejos del consumidor y así adoptar posibles estrategias de marketing como las siguientes:

SEGMENTOS DE BENEFICIO	DEMOGRAFÍA	CONDUCTA	PSICOGRAFÍA	MARCAS FAVORECIDAS
Economía (precio bajo). Salud (prevención de la caries). Estética (dientes brillantes). Sabor (bueno).	Hombres. Familias numerosas. Adolescentes, adultos jóvenes. Niños.	Grandes usuarios. Grandes usuarios. Fumadores. Amanes de la menta.	Gran autonomía, orientados a los valores. Hipocondriacos, conservadores. Gran sociabilidad, activos. Gran preocupación por la propia persona, hedonistas.	Marcas en barata. Crest. Aqua-fresh, Ultrabright. Colgate, Aim.

Posibles medidas en función de los resultados presentados por el cuadro:

a) Para los segmentos Sociable y Preocupado se aconsejan películas publicitarias más largas, mientras que para el segmento Sensorial serán preferibles más cortas pero de mayor frecuencia.

b) Para los segmentos Preocupado e Independiente, deberán usarse ambientes serios, mientras que para los grupos Sociables y Sensorial deberán utilizarse ambientes juveniles y modernos.

c) El mensaje dirigido a los independientes debería apelar a argumentos racionales que demuestren superioridad del producto.

d) Envases coloridos para el segmento sensorial, blanco destellante o luminoso para el Sociable y tal vez verde para el preocupado, por ser este color asociado con el flúor.¹¹

Conclusiones semejantes a las anteriores podrían resultar de interés para las empresas, si logran definir una segmentación similar y que ésta pudiera ser complementada con variables de otra índole. Cabe resaltar nuevamente que la "delimitación" excesiva de nuestro mercado, pueden llevarnos a encontrar segmentos poco rentables. Existen segmentaciones como esta (tan específicas) donde debemos recordar las variables mencionadas al principio para poder evaluar la utilidad de lo que se está realizando.

¹¹Cfr. NESTOR P. BRAIDOT, "Marketing total", pp. 114-115.

2.3.6. SEGMENTACION SIMBOLICA.

Todas las segmentaciones vistas anteriormente pueden resultar sumamente útiles, pero a la vez simples. Hoy en día es muy importante la imagen que tenga el producto ante el consumidor, la marca de éste, las expectativas que el consumidor tenga y con quien las está relacionando. Todo este tipo de elementos nos lleva a buscar una segmentación más profunda denominada Segmentación Simbólica .

Es necesario según N. Braidot " una segmentación que sea capaz de distinguir entre varios 'sujetos' que componen un mismo consumidor y entre los varios 'objetos' que componen un mismo producto... El problema del marketing respecto a la segmentación, es decir, cómo llegar a determinar cuál es el producto 'ideal' para un consumidor, se transforma en el problema de cuál es el objeto que le permite a ese consumidor alcanzar su ideal de sujeto".¹

El problema viene dado desde el punto de vista de que "el consumidor es 'sujeto de deseo'. Pero ¿sujeto del deseo de quién? ¿quién sirve de imagen o espejo para tener tales deseos?. El asunto entonces está en encontrar el espejo.

¹Ibid, pág. 116.

A partir del axioma psicológico de que el sujeto siempre se relaciona con 'otro' en quien se espeja, es posible definir al producto como el medio a través del cual el sujeto se relaciona con ese 'otro', materializado en un producto. Los otros que sirven de espejo al sujeto son determinantes de los roles que se asumen cotidianamente e influyen decisivamente en lo que hemos denominado 'necesidades subjetivas' de los consumidores".²

Para realizar este tipo de segmentación el proceso sería el siguiente"

- a) Identificar quién es el 'sujeto óptimo' en quien se intenta espejar una persona determinada y el cual trata de ser mediante el producto.
- b) Definir los 'atributos óptimos' que se buscan en el producto.
- c) Definir las 'características descriptivas del segmento'

²idem.

A continuación se presenta una tabla que ejemplifica esto último:

Sujeto	Producto	"Otro"
Rol	Atributos	Espejo
Madre	Alimentar	Hijos
	Nutritivo Rico Sano	
Anfitriona	Deslumbrar	Invitados
	Presentable Ornamentado Distinguido	
Ama de casa	Eficiente Social	Ideología
	Económico Rendidor Rápido	

2.4. HIPERSEGMENTACION Y CONTRASEGMENTACION.

Como en casi cualquier actividad humana, la segmentación puede tender a dos extremos. En este caso, no siempre se trata de una falta o exceso inconsciente en el uso de esta herramienta, sino que también en algunas ocasiones es resultado de una estrategia consciente y planeada conforme a objetivos establecidos.

El primero de estos extremos es la HIPERSEGMENTACION. Los productos son fabricados practicamente a la medida, con innumerables beneficios adicionales a la función principal.

Esta tendencia se debe en gran parte a las mejoras continuas que se van presentando en los sistemas de producción, los cuales a su vez propician la búsqueda de estrategias de marketing cada vez más diferenciadas con el objeto de adaptarse a segmentos cada vez más pequeños.

Sin embargo, la recesión económica que se vive en la mayoría de los países ha obligado a las compañías a replantear dichas estrategias y tomar un camino de "regreso a las bases". Lo anterior ante la 'sensibilización' de los clientes en cuanto a su gasto, los lleva a evaluar más a fondo la relación "Precio-Satisfacción" en el momento de tomar la decisión de compra.

Apunta Néstor Braidot que "esta circunstancia se evidencia principalmente en productos de consumo masivo, en los cuales se observa con mayor énfasis esta tendencia hacia una vuelta a la simplicidad, es decir, productos menos sofisticados pero que

respondan a la función básica, y vendidos a un precio más económico".³

Lo anterior se conoce como CONTRASEGMENTACION. Esta se basa, como ya se dijo, en el criterio de una revaluación de la relación 'precio-satisfactor'. De esta forma, las estrategias se verán afectadas por la propensión del mercado a aceptar un menor grado de elaboración de los productos.

Tomando en cuenta este criterio, resulta importante la confianza de la cual goce la empresa para poder realizar una simplificación de su producto sin que el público sospeche mermas en la cantidad y calidad. Desde luego, para lograr esta confianza es importante la convicción de la empresa para tratar de invertir y asumir costos que le permitan conservar su mercado y no obtener ganancias momentáneas y de corto plazo.

Cabe destacar que la contrasegmentación es posible, en la medida que los consumidores tiendan a estabilizar la relación 'satisfactor-necesidad'. Esta estabilización hace que el consumidor busque simplemente un satisfactor básico y no un producto intensamente diferenciado.

³Ibid. pág. 120.

Por último hay que aclarar lo siguiente. Si bien en párrafos anteriores se menciona que las nuevas y mejores técnicas de producción han hecho viable la Hipersegmentación, es justo decir que son estas mismas técnicas las que ayudan a que la Contrasegmentación se convierta en una estrategia comercial planeada y no en algo de carácter obligatorio ante una crisis económica de carácter global o regional.

2.5. RELACION ENTRE EL CICLO DE VIDA Y LOS SEGMENTOS.

La estrategia de segmentación que decidamos utilizar deberá estar ligada, cabría decir "forzosamente", a la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre, NO nuestro producto, sino la relación entre nuestro producto y las necesidades del mercado. Es precisamente el "noviazgo" que establezcamos entre nosotros y el cliente lo que hará que la rentabilidad del negocio dure el tiempo que nuestras estrategias consideren necesario.

Es justamente, mediante el análisis de segmentos en relación con el ciclo de vida del producto, como las organizaciones que sean más flexibles podrán aprovechar mejor el "envejecimiento" de las relaciones "producto- mercado".

Generalmente el ciclo de vida de una relación "producto-mercado" se asemeja al ciclo biológico seguido por cualquier ser

viviente, describiendo una curva similar a una "s", pasando por las etapas de crecimiento, madurez y envejecimiento (las cuales se explican más adelante), aunque en este caso habría que agregar la etapa de introducción, de la cual no pasan muchos productos. Y es que al igual que en los procesos biológicos, el desarrollo del ciclo de vida de estas relaciones se puede ver interrumpida de forma abrupta, sin que necesariamente se llegue a las etapas de madurez; esto puede obedecer a razones de carácter estratégico. Por eso se mencionó anteriormente que el "noviazgo" establecido entre empresa y cliente deberá mantenerse el tiempo que sea necesario y no el máximo posible.

En años recientes parece observarse que la reducción de las etapas en los ciclos de vida se debe principalmente a tres razones, las cuales de ninguna manera son de carácter limitativo, sino solamente enunciativo:

- Factores Tecnológicos
- Acción de la competencia
- Cambios de comportamiento del consumidor

Ahora veamos cada una de las etapas que componen el ciclo de vida de una relación 'Producto-Mercado'.

2.6. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA.

2.6.1. INTRODUCCION

Comienza una vez que el producto lanzado por la compañía se pone a la venta. Esta etapa requiere de tiempo y es muy probable que el ritmo de crecimiento de las ventas sea lento debido a diversos problemas, aunque los más comunes son:

- Retrasos en la expansión de la capacidad productiva
- Problemas técnicos todavía no resueltos
- Retrasos en hacer llegar el producto a los consumidores
- Resistencia de los consumidores a cambiar sus hábitos de conducta.

Debido al gran esfuerzo que hay que desplegar - promocional con los distribuidores y publicitario en medios de comunicación-, necesario para poder sobreponerse al punto número cuatro de la lista anterior, es muy posible que las utilidades no solo sean bajas, sino incluso hasta negativas.

Es por esa razón que muchas compañías deciden que sea la competencia quien tome los riesgos de introducción, y si el mercado muestra tener futuro deciden ingresar. En esta estrategia se corre el riesgo de dejar que sea la compañía que lanza el producto quien se posicione como "la primera", y que el producto, si es que es

totalmente nuevo y novedoso sea prácticamente sinónimo de la compañía introductora.

Un caso clásico para ejemplificar lo anterior es el de la compañía Xerox, pionera en el negocio de las fotocopiadoras. El robo total que esta compañía hizo del concepto 'fotocopia' ha llavado al mercado a hacerlo sinónimo de 'Xerox '. De hecho se ha convertido en un genérico, lo cual no siempre es bueno , ya que cualquier fotocopia podría pensarse que es Xerox, con el correspondiente riesgo al prestigio de la compañía.

En el caso Xerox la compañía tuvo los recursos suficientes así como la tecnología adecuada para constituirse en el líder. No todas las compañías que deciden atacar un mercado con un producto nuevo lo logran. La razón es que se desgastan en la etapa introductoria mientras que la competencia espera para sacar el mismo producto u otro mejor y así tomar lo que la compañía pionera había sembrado.

2.6.2. CRECIMIENTO.

Una vez que se ha logrado pasar la etapa anterior, se entra en esta etapa caracterizada principalmente por el crecimiento de las ventas y de las utilidades.

Desde el punto de vista del mercado este se verá afectado por la entrada de los productores que han estado al acecho en espera de un éxito probado del producto, para finalmente lanzarlo ellos no solo igual, sino muchas veces mejorado.

Es por eso que algunas de las estrategias que se habían estado tomando con respecto al producto cambiarán. Los esfuerzos en materia de publicidad y promoción se mantendrán e inclusive podrán aumentar. ¿Por qué el aumento en estos rubros?. La entrada de nuevos competidores provoca que se empiezen a utilizar estrategias de diferenciación. La publicidad ya no será educativa o informativa como al principio. Ahora comenzará a ser persuasiva. También se comienzan a atacar nuevos puntos de mercado. Los precios pueden bajarse en el momento oportuno para atraer más clientes.

Por lo que respecta al aumento en las ventas, este se deberá en gran medida al público que ha comenzado a recomendar nuestro producto . El aumento de compañías fabricantes hace que aumente de igual forma el número de distribuidores. Atención aquí !. Dichos distribuidores necesitan que sus inventarios sean surtidos. Por lo tanto el aumento de las ventas es resultado en parte por las que se han hecho a ellos (los distribuidores) y no tanto por las hechas al consumidor final. Esto es muy importante y debe tomarse en cuenta puesto que podría afectar nuestras proyecciones y pronósticos a futuro.

En cuanto al aumento en las utilidades es resultado de que los gastos se están repartiendo entre un mayor volúmen de ventas. De igual manera la producción en serie provoca que los costos unitarios de fabricación disminuyan como resultado del efecto de la "curva de experiencia".

Algunas de las estrategias mencionadas anteriormente mantendrán a la empresa en una posición competitiva, pero a un determinado costo hasta cierto punto relativo. La empresa tendrá que decidir entre aumentar participación de mercado a expensas de sacrificar utilidades con la esperanza de recuperarlas en etapas posteriores.⁴

2.6.3. MADUREZ.

Conforme el aumento de las ventas alcanza niveles elevados, de igual forma el mercado comienza a saturarse. La competencia es cada vez más intensa, sobretodo en variables como la del precio. Decididamente el producto ha entrado en su etapa de madurez. Por lo regular ésta dura más tiempo que las anteriores, y no necesariamente es una mala etapa; lo que sucede es que se ve como necesario el replanteamiento de nuestras estrategias y es aquí donde surge el verdadero reto para la gerencia de mercadotecnia. La diferenciación

⁴Cfr. PHILIP KOTLER "Mercadotecnia" pág. 342.

de nuestro producto debe verse claramente, pero el hecho de defender únicamente nuestro producto puede no ser lo correcto. Es necesario ser más agresivos. El atacar nuevos segmentos, buscar nuevos usuarios o una mayor frecuencia de uso de producto son opciones en cuanto al mercado. Por lo que respecta al producto podemos encaminar nuestros esfuerzos en tres sentidos. Ya sea que realicemos mejoras a la CALIDAD, mejoras a las CARACTERISTICAS, o bien, mejoras al ESTILO del producto.

La primera está enfocada a incrementar el rendimiento funcional del producto: durabilidad, sabor, velocidad, etc. Esta estrategia es eficaz siempre y cuando la calidad sea susceptible de mejora, o bien, si el consumidor es susceptible de apreciar estos cambios.

La segunda de estas estrategias (mejoramiento de las CARACTERISTICAS), busca agregar precisamente características que aumenten la conveniencia o versatilidad del producto. Es aquí donde se presentan las extensiones en la línea de productos. Esta estrategia puede traer consigo ventajas tales como:

- Dar imagen a la compañía de progresista y líder
- Suelen ser opciones a un costo bajo fácilmente descartables en caso de que fallasen
- Pueden dar a la empresa publicidad gratuita

- Se genera entusiasmo entre vendedores y distribuidores.⁵

La última de estas estrategias, mejoramiento del ESTILO, se orienta al aspecto estético de los productos. Es típica en el 'destape' anual de nuevos modelos que suelen hacer compañías con diversos tipos de productos al cierre de cada año.

Finalmente hay que mencionar que es generalmente durante esta etapa, cuando las compañías estudian con mayor énfasis un relanzamiento total o reposicionamiento de sus productos o marcas.

2.6.4. DECLINACION.

Cuando las ventas no solo caen, sino que permanecen en niveles bajos por años, inclusive llegando a cero, el producto ha entrado en su etapa de declinación. Lo anterior se puede deber principalmente a - Aparición de productos más rentables que reemplacen a los existentes.

- Cambio en los hábitos de consumo, en los gustos y/o preferencias del mercado

- Alteraciones en las "reglas del juego". (Leyes, tratados, etc.)

⁵Cfr. J.B. STEWART "Functional Features in product strategy" pp. 65-78.

Mantener un producto de franca declinación puede resultar demasiado costoso para una empresa, sobretodo si consideramos una serie de costos ocultos, además de los financieros, como el empleo de recursos humanos y tiempo que podrían estarse destinando a otras actividades.

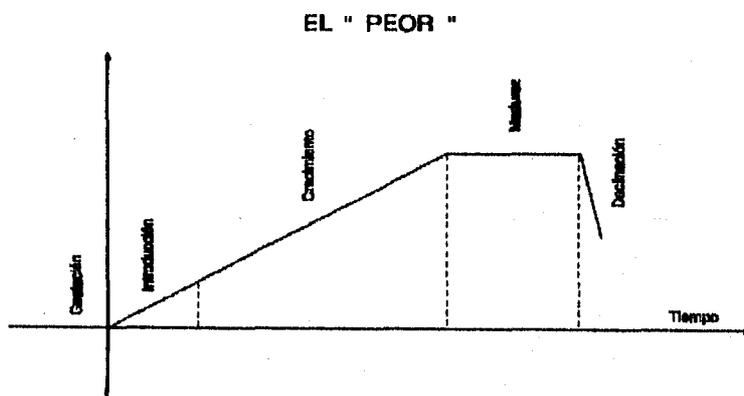
Por otro lado , el mantener un producto así, podría mermar la imagen que la compañía tiene hacia el mercado, haciéndola ver como decadente y poco innovadora, y más aún en estos tiempos caracterizados por cambios acelerados y continuos en cualquier ámbito del quehacer humano.

Es necesario entonces pensar en la eliminación de la marca, o bien, en un eventual relanzamiento, con los consecuentes riesgos que ésto implica. Por lo regular, suelen aparecer razones de carácter "sentimental" que se oponen a la desaparición de marcas a pesar de que estén resultando una carga para la empresa. Por lo tanto la objetividad de los argumentos que se consideren para la toma de estas decisiones resulta clave.

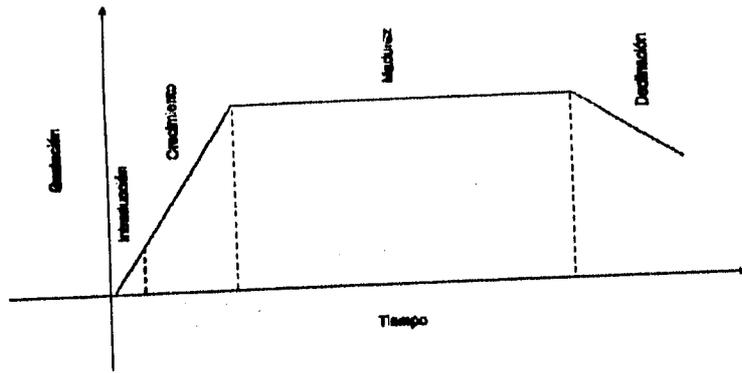
Es aconsejable que, para evitar el llegar a un punto crítico y urgente sobre la desición de desaparecer o relanzar un producto, se realicen 'exámenes' periódicos que chequen la permanencia o vigencia de los motivos que justificaron el lanzamiento de dicho producto. Esto permitirá la reformulación de los planes que para éste

se tenían asignados e inclusive, si así se justifica, relanzar el producto.

A manera de resumen sobre el ciclo de vida de los productos, se presentan las siguientes gráficas que muestran los extremos que pudiesen aparecer en cuanto al perfil del mismo.



EL " MEJOR "



CAPITULO III

M E R C A D O M E T A

SELECCION DE MERCADO META

En su libro "La mente del estratega" K.Ohmae comenta: "Si nos dedicamos a asignar los recursos en la misma forma que nuestros competidores, nunca obtendremos ventaja competitiva alguna". Y continua "Si podemos identificar las áreas que realmente forman la clave de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros productos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva"¹

El tratar de hablar sobre ventajas y estrategias competitivas nos llevaría por completo a la elaboración de otra tesis, sin embargo un enfoque correcto para tratar de identificar en qué mercados podemos entrar lo constituye precisamente la segmentación de mercados a la que hemos hecho referencia en el capítulo anterior. Una vez que esta ha sido llevada a cabo, procederemos a la identificación de los segmentos clave o "mercados meta". Para esto nos apoyaremos en el uso de matrices con dos variables, cada una situada en un eje. La primera de ellas mostrará a los diversos tipos de clientes que pueden existir, como resultado de nuestra técnica de segmentación. En el otro de los ejes, situaremos a los diversos productos con que pueden satisfacerse las necesidades del mercado.

¹ Op Cit K.Ohmae. "LA MENTE DEL ESTRATEGA". Pp 43-45

A continuación habrá que proceder a señalar que mercados pueden ser mejor atendidos con nuestros recursos y qué productos podemos ofrecer a los diversos segmentos. Es muy importante recordar que así como analizamos las fuerzas con que podemos atender un mercado, de igual forma se han de analizar y desarrollar las justificaciones económicas para dicho segmento.

Difícilmente habrá segmentos perfectos. Es decir, no siempre tendremos el producto adecuado para cada segmento. De hecho, habrán segmentos para los que no tendremos ni siquiera producto. Por otro lado existirán segmentos que podremos atender fácilmente, pero que desde el punto de vista económico pueden resultar poco atractivos. Por lo tanto hay que hacerse a la idea de que tendremos que hacer concesiones a la hora de seleccionar los mercados meta.

Al segmentar el mercado total de esta forma, nos encontraremos en la posibilidad de identificar la amplia gama de segmentos de Producto-Mercado que lo forman, además de poder reconocer mas claramente cuales de ellos nos resultan más importantes desde un punto de vista estratégico.

A manera de ejemplo observemos la siguiente gráfica, que nos muestra la manera en que una compañía japonesa ha dividido a su mercado utilizando el método que hemos descrito.

CAPITULO IV

POSICIONAMIENTO

POSICIONAMIENTO

Hablar de posicionamiento nos llevará a tratar el tema desde dos perspectivas distintas.

La primera será ver el posicionamiento de productos como una estrategia orientada a que éstos ocupen un lugar en la mente del consumidor en relación con los de la competencia. Para esto podremos valernos de diversas estrategias tales como: atributos del producto, ocasiones de uso, beneficios del producto, clases de usuarios, tipo de competencia o clases de producto. Más adelante se verán cada una de éstas con detalle.

La segunda perspectiva a la que haremos referencia, será la de ver al posicionamiento no referido al producto, sino como lo que esta herramienta hace en la mente de quienes compran el producto. Después de todo el producto no se modifica, sino la percepción en la mente del consumidor. Buscamos nuevas posiciones en la mente del prospecto.

Empecemos pues, por ver qué es lo que entenderemos por posicionamiento. "La posición de un producto es un conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que los

consumidores tienen acerca del producto en comparación con los productos de la competencia".¹

Ya sea que exista o no la deliberada intención por parte de la gente dedicada al marketing de posicionar un producto, este fenómeno se dará entre los consumidores. Por lo tanto, tenemos que aprovechar las herramientas y conocimientos que tengamos a la mano y de esta manera podremos obtener mayores ventajas competitivas dentro de aquellos mercados meta que hayamos seleccionado. Lo que debemos evitar, es ser posicionados de 'x' forma por mera casualidad.

A continuación estudiaremos los tipos de posicionamiento que existen apoyados por ejemplos que ayuden a entender estos conceptos.

¹PHILIP KOTLER "Mercadotecnia", pág. 273

4.1. TIPOS DE POSICIONAMIENTO.

4.1.1. POSICIONAMIENTO DE ACUERDO CON ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.

En esta estrategia lo que el productor busca es resaltar lo que tiene de diferente su producto, lo cual puede ir desde bajo precio hasta su empaque.

Tomemos por ejemplo el caso de automóviles. Nissan ha buscado posicionarse como la compañía con autos eficientes y de precio accesible. Su publicidad parece hacer énfasis en el mayor kilometraje por litro que dan sus autos, así como sus diversos y agresivos planes de ventas. Es posible que su imagen de precio bajo tienda a perderse en la medida que avancen en el mercado de autos caros como el 300ZX o el MAXIMA.

Chrysler hace constante mención de los avances tecnológicos de sus autos presentando en sus comerciales su centro de ingeniería y diseño, los diversos estudios de mercado con posibles compradores para ofrecer lo más avanzado en seguridad, etc.

En bebidas , el Whiskey Chivas Regal destaca en su publicidad su alto precio y por lo tanto solo se toma en ocasiones especiales.

Ron Bacardí por su parte se puede utilizar con diversas bebidas y en cualquier ocasión.

El papel de baño Regio hace énfasis en la resistencia de sus hojas, mientras Pétalo resalta su suavidad.

Es quizá éste, el tipo de posicionamiento más obvio, aunque no por esto el más efectivo, sin que deje de serlo.

4.1.2. POSICIONAMIENTO SEGUN LOS BENEFICIOS QUE SE OFRECEN.

En este caso se resaltan las necesidades del mercado meta que se busca satisfacer, atendiendo más a las funciones que cubre el producto en vez de destacar propiamente sus cualidades.

Las diversas marcas que existen entre shampoos son un buen ejemplo. Tenemos Head & Shoulders que ataca la caspa existente en presentaciones para cabello graso, normal o seco. También hay Shampoo Mennen para bebés y para toda la familia, existen otros con diversos aromas, o con proteínas que fortalecen la raíz del cabello, otros que evitan el 'build up', etc.

4.1.3. POSICIONAMIENTO DE ACUERDO CON LAS OCASIONES DE USO.

"En el verano, Gatorade puede posicionarse como una bebida para reponer los fluidos en el cuerpo de los atletas; en el invierno, puede posicionarse como la bebida que conviene cuando el doctor recomienda tomar muchos líquidos".² Miller Lite en Estados Unidos se posicionó como la cerveza para después de trabajar, como la recompensa al final del día. Una estrategia similar a la anterior es utilizada por fabricantes de golosinas las cuales son vendidas como el postre después de comer o cuando se termina la tarea.

4.1.4.POSICIONAMIENTO CON RESPECTO A UN COMPETIDOR.

Es esta una de las estrategias más controvertidas. El posicionarse directamente frente a un competidor

(Coca Cola vs Pepsi) puede resultar buena opción cuando se cuenta con los recursos para sostener la batalla a largo plazo, pues de lo contrario podemos quedar posicionados para siempre como la compañía derrotada. Por el contrario algunos expertos sugieren que se debe hacer lo contrario cuando el líder goza de una buena posición de mercado. Avis logró gran éxito en la renta de automóviles cuando

²idem, pág. 274.

reconoció en su publicidad ser la segunda compañía detrás de Hertz, destacando que se esforzaba más para llegar a ser la mejor.

Quizá una variación a estas estrategias la represente la publicidad utilizada por 7-Up en la década de los setentas cuando decidió posicionarse lejos de los dos grandes monstruos que dominaban el mercado de los refrescos, evitando una lucha frontal con ellos y anunciándose como el refresco sin cola (The Uncola). Con esta campaña, 7-Up logró ocupar el número tres del jugoso mercado de bebidas y por supuesto el número uno en el de los refrescos que no fueran de cola. De hecho crearon una nueva categoría, aunque ésto se analizará como estrategia de posicionamiento más adelante.

4.1.5.POSICIONAMIENTO CON RESPECTO A OTROS PRODUCTOS.

En Estados Unidos el bicarbonato ' Arm & Hammer' se ha posicionado como un desodorante para refrigeradores de manera exitosa, compitiendo con desodorantes elaborados concretamente para eso. Posiblemente una joyería podría posicionarse como el lugar donde se pueden encontrar los regalos para ocasiones especiales, buscando eliminar del camino a regalos que se prestarían para ese tipo de ocasiones también (Pieles, perfumes, restaurantes, viajes , etc.)

Lo que se busca dejar en claro es que no necesariamente un producto debe buscar su posicionamiento en un mercado de productos similares a él, sino que en muchas ocasiones, la competencia puede llegar incluso vía productos sustitutos.

4.2.MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS.

¿Qué posición deberá ocupar un producto actual o uno nuevo? En un mercado tan saturado de productos y servicios, el identificar nuevas posiciones a simple vista resulta cada vez más difícil. Por lo tanto podríamos decir que es casi 'indispensable' para la empresa el realizar un 'análisis competitivo' para identificar que posiciones tiene actualmente con sus productos (si los tiene) y que posiciones tiene la competencia.

Supongamos un fabricante que quiere entrar en el mercado de transportes acuáticos. También supongamos que el mercado meta que ha seleccionado es el de consumidores finales, de hecho gente que compra este tipo de transportes como una mera diversión.

Este segmento se interesa en dos características principalmente: velocidad y tamaño.

Nuestro fabricante debe realizar su análisis competitivo, preguntando a los posibles consumidores así como a los canales de

distribución que utilizan, en dónde ven a los vehículos que ofrece la competencia a lo largo de las dos dimensiones que nos interesan.

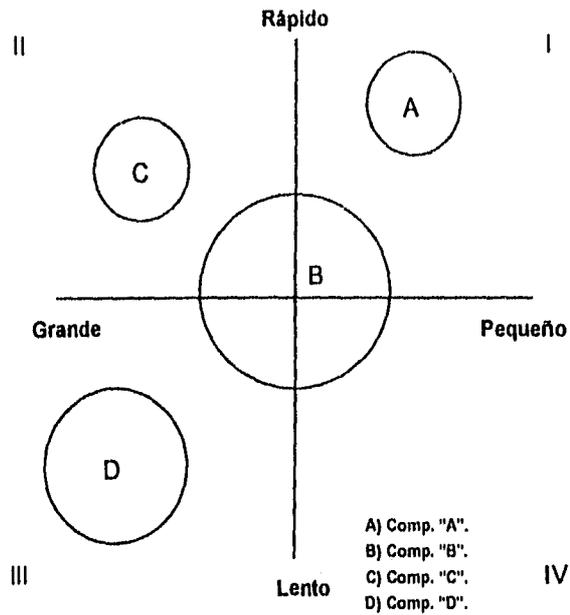
Los resultados que se vayan obteniendo los mostraremos en nuestro mapa de posicionamiento (ver gráfica). Cruzaremos los ejes a manera de plano cartesiano asignado en cada uno las variables velocidad y tamaño, colocando en cada extremo los límites de estas variables: lento/ rápido y grande/ pequeño

Inventaremos algo de competencia. En el primer cuadrante estará el competidor A ofreciendo vehículos rápidos y pequeños, mientras que B colocado en el centro de la cruz estará ofreciendo vehículos medios de velocidad media. El competidor C estará ofreciendo vehículos grandes y rápidos y finalmente D fabrica vehículos grandes y lentos.

Hay que notar que el tamaño del círculo con que se define a cada fabricante es proporcional a sus ventas o participación de mercado (Market Share).

Una vez realizado ésto, podemos notar que en el cuarto cuadrante, el cual delimita al mercado de vehículos pequeños y lentos, existe una ausencia de fabricantes.

Mapa de Posicionamiento TRANSPORTES ACUÁTICOS



¿ Qué posición adoptar?. Existen dos caminos. Podemos situarnos junto a uno de los competidores ya existentes, o bien, ofrecer el vehículo que no se ofrece en el mercado.

En el primero de los casos debemos asegurarnos de cuatro cosas:

- 1) Podemos fabricar un vehículo tecnológicamente superior.

- 2) El mercado es suficientemente grande para dos o más competidores.
- 3) Tenemos más recursos que el competidor.
- 4) Ser congruentes con nuestras posibilidades.

Si cumplimos con los cuatro puntos y por lo tanto decidimos competir en un mercado ya ocupado, debemos estudiar el vehículo que ofrece nuestro competidor con el fin de mejorarlo y hacer una mejor oferta a los ojos de los compradores potenciales, desarrollando un nuevo posicionamiento en base a características tales como estilo, calidad, precios, etc.

Cuando se tenga elegido el posicionamiento procederemos a la elección de la mezcla de mercadotecnia con más detalle (precio, plaza, etc.).

En el caso de que decidamos desarrollar un producto nuevo ocupando el hueco o nicho que ha señalado nuestro mapa de posicionamiento, estaríamos en posibilidad de ganar a los clientes que han quedado desatendidos. Pero aquí también tendríamos que asegurarnos de tres cosas.

- 1) Técnicamente es posible fabricar un vehículo pequeño y lento.

2) Económicamente también es factible hacerlo a un precio planeado y rentable.

3) Existe un mercado suficiente para él.

Si ante las tres preguntas anteriores hemos obtenido respuesta positiva quiere decir que verdaderamente hemos descubierto un nicho de mercado y habría que proceder a su rápida ocupación mediante la elaboración de su correspondiente mezcla de mercadotecnia.

Es momento de hacer una importante reflexión con respecto a los mapas de posicionamiento. En apariencia parecen ser muy útiles y sencillos, y es ahí donde radica su punto débil. Son tan sencillos (quizá simples) que pierden profundidad en cuanto a sus resultados.

Si hemos dicho que la mercadotecnia y en especial el posicionamiento de productos, es resultado de una serie de percepciones, no resulta acaso contradictorio que en un mapa de posicionamiento se trate de "encuadrar" todo en base a dos variables. La gente puede tener una infinidad de apreciaciones respecto a una cosa, ya sea servicio o producto. Si a cada una de estas percepciones le asignamos un eje con los dos extremos característicos a dicha percepción, imaginemos la complejidad para interpretar la información que arrojaría semejante mapeo.

El punto que busco aclarar con esto último, es que debemos ser extremadamente cautelosos en cuanto al manejo de la información obtenida con esta herramienta.

Es muy importante saber que lugar ocupamos en la mente de los consumidores con respecto a otros productos y servicios, pero ésto solo representa una información importante a nivel DESCRIPTIVO. De ahí a que nosotros queramos PRESCRIBIR el comportamiento que tendrán nuestras marcas el día de mañana, es algo muy distinto.

El segundo punto de vista desde el cual dijimos que veríamos al posicionamiento será como el de una herramienta que trabaja buscando un nicho en la mente de los posibles consumidores . Esta teoría se debe prácticamente en su totalidad a dos autores: Al Ries y Jack Trout. Estos publicistas buscaron una manera de hacer que las ideas fueran percibidas de manera más efectiva.

El problema comienza desde nuestra sociedad misma, la cual se encuentra supercomunicada. " En la selva de la comunicación de hoy en día, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos estrechos, practicando la

SEGMENTACION . En una palabra, conquistando posiciones'³.La exposición que existe a mensajes publicitarios es ya abrumadora. Si proyectáramos todos los comerciales de Coca-Cola Classic, Diet-Coke y Pepsi, no sabríamos que actor o atleta anuncia cada una, por dar solo un ejemplo con un producto.

La mente de la gente se encuentra estructurada de tal manera que resulta prácticamente imposible cambiar las ideas que ya se tienen. *La realidad es la que existe en la mente de los prospectos.* Por lo tanto, si queremos cambiar dicha realidad en favor de nuestros productos, ¿qué es lo que vamos a hacer, si estamos diciendo que prácticamente resulta imposible el cambiar las ideas ya establecidas en la mente de las personas?

Pues tenemos dos opciones. La primera será la de tener un concepto totalmente nuevo, que logrará una posición en la mente del consumidor. Como esto es cada vez más difícil de lograr tendremos pues que recurrir con mayor frecuencia a la segunda. Esta opción es propiamente el posicionamiento (o reposicionamiento en el caso de productos ya existentes en el mercado), cuyo enfoque fundamental " no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen".⁴ Es por eso que lo

³RIES & TROUT "Posicionamiento ", pág. 8.

⁴Idem. Pág. 7.

que tenemos entonces que entender de manera precisa, es la forma en que la gente percibe nuestro producto. Entender su realidad y no la nuestra. De ahora en adelante *la percepción es la realidad*. La gente ve lo que quiere ver y percibe lo que quiere percibir.

Vgr⁵. A continuación presentamos a manera de apoyo el caso de la marca Marlboro, adaptado del libro "Getting it right the second time" del autor Michael Gershman para ilustrar la fuerza que puede tener el reposicionamiento como arma de mercadotecnia.

⁵Vgr. MICHAEL GERSHMAN. "Getting it right the second time" pp. 78-84.

4.3.MARLBORO: Sex Change.

"El cigarro que mejor se vende en el mundo, - MARLBORO y su vaquero (Marlboro Man)-, originalmente era una mezcla de tabacos turcos sin filtro, a un precio que ofrecia un extra (premium-priced), dirigido a las mujeres.

Phillip Morris introdujo MARLBORO en 1924 en dos versiones. Una con boquilla marfil y otra rubí, llamándolos 'Beauty Tips', con el objeto de evitar que el papel del cigarro tocara los labios. De acuerdo con su imagen de PREMIUM, los Marlboro fueron hechos un poco más largos y su precio elevado por encima de otros cigarros. La idea (sexista) buscaba halagar a la vanidad de la mujer en un esfuerzo por obtener unos cuantos centavos más por cajetilla. Tal y como un anuncio de 1927 decía "Las mujeres que llegan a fumar, desarrollan un gusto discriminatorio".

No obstante los anuncios, las boquillas, lo alargado del tabaco y los precios, Marlboro nunca encontró una audiencia femenil o de cualquier tipo.

Como un cigarro sin filtro, las ventas de Marlboro jamás excedieron la cuarta parte del uno por ciento del mercado. La marca estaba más que muerta cuando empezaron a aparecer los cigarros con filtro a principios de los 50's. Seis de ellos, Winston, Kent, L. &M, Viceroy, Tareyton y Parliament de Phillis Morris, lograron obtener un 10% de la venta total del mercado, a pesar de la imagen 'afeminada' que los filtros daban en aquel entonces.

Los filtros comenzaron a hacerse populares cuando una compañía de Nueva York, llamada Benson & Hedges, comenzó a recibir recomendaciones de algunos doctores de Manhattan y advertencias acerca de los efectos que el tabaco producía en los fumadores. En 1953 Phillips Morris, era la más pequeña de las firmas tabacaleras. Contrataron los servicios de Elmo Roper, un investigador, para encontrar si los filtros tendrían un futuro a largo plazo. Necesitando una marca de prueba, los ejecutivos sugirieron que Roper empleara Marlboro, ya que 'no tenía nada que perder'.

Roper confirmó que los filtros estaban aquí para quedarse, y Phillip Morris decidió reestablecer a Marlboro como un cigarro con boquilla por dos razones: Los nombres registrables son muy difíciles de obtener en la industria del tabaco como en cualquiera otra. La segunda fue que con excepción de L&M, todos los cinco filtros sonaban a marcas inglesas al igual que Marlboro.

Así es que con el nuevo filtro y su antiguo nombre, la compañía dio a su recién nacido producto una cajetilla nueva. Phillip Morris, tenía el derecho exclusivo de las cajetillas 'Flip Top', hecho en máquinas vendidas por Molins Manufacturing de Inglaterra. El nuevo paquete había sido probado intensamente en consumidores, obteniendo altas calificaciones. Los fumadores acostumbrados a encontrar virutas de tabaco en las bolsas de sus pantalones y camisas, tuvieron respuestas positivas en pruebas de reacción (eyeblick) registradas mediante cámara escondida acerca del diseño de la caja.

No obstante que la cajetilla se veía como un tremendo avance en cuanto a cajetillas de cigarros en los últimos treinta años, Marlboro no había ganado nuevos fumadores desde mayo de 1954, cuando la marca fue probada en Dallas y Fort Worth, el diario Printer Ink escribió, ' la caja está logrando que prueben el cigarro, pero el producto no logra atraparlos (éste es lo más que puede hacer el empaque por un producto)'.

Cuando las ventas de Marlboro seguían tan bajas, casi imperceptibles, como se observó en una encuesta llevada a cabo, se decidieron hacer nuevos cambios. La mezcla de tabaco fue enriquecida, y el empaque rojo y blanco fue, rediseñado en sus franjas, dando lugar al paquete rojo sólido. En una maniobra significativa, el flip Top fue probado con y sin una cresta en el dibujo de éste. Cheskin Associates de Menlo Park, California, descubrieron que el 71% de los consumidores preferían la cresta, pensando que connotaba un producto de calidad, además de dar prestigio al fumador Marlboro.

Phillips Morris despidió a su antigua agencia de publicidad, transfiriendo la cuenta a Leo Burnett en noviembre de 1954. Draper Daniels, quien trabajaba en Burnett escribía de los cigarros Marlboro, 'Tenemos que darles razón de ser. La razón la encontramos en las investigaciones de Roper, que en uno de sus párrafos dice que el cigarro de filtro es más femenino que masculino... El problema era hacer que el consumidor llegara a la

conclusión de que el cigarro con filtro podía ser fumado por un hombre sin preocuparse del qué dirán'.

Lo que estamos viendo era una marca con problemas de posicionamiento. Phillips Morris había alcanzado similares conclusiones. En una junta, el director de publicidad de la compañía le dijo a Burnett, Daniels y otros ligados con la cuenta, que Marlboro 'debería ser conocido como un cigarro diseñado para hombres, pero que también gusta a la mujer'.

Burnett, que había creado al 'Gigante Verde' de una conocida marca de verduras, estuvo de acuerdo, y le dijo a Robert Glatzer autor de la 'New York Advertising' que si los filtros son entendidos como algo para afeminados, y el Marlboro es visto igual, lo más lógico sería buscar una imagen masculina. Les preguntó que cuál sería una imagen masculina, y cuatro o cinco de los presentes contestaron que un vaquero.

El vaquero es un símbolo aceptado de virilidad dentro del mejor sentido americano de la palabra, pero Burnett, debía tener otra figura masculina lista para una ronda de anuncios previamente ordenada por la agencia Cecil & Presberey y que había sido ya pagada por P. Morris. Comenzaba con 'Nuevo de Phillips Morris'. Los anuncios salieron en noviembre de 1954 en Dallas y Forth Worth, y cada uno presentaba una imagen masculina distinta: vaqueros, marineros, aviadores, cazadores, etc. Es más, ni siquiera eran modelos, sino hombres verdaderos, dando realidad

visual a los anuncios. De hecho, el vaquero de los primeros anuncios era un Comandante Teniente de la Naval.

Estos primeros anuncios fueron un éxito en Texas, pero fue igualmente exitoso cuando éstos fueron repetidos en la sofisticada Nueva York. Marlboro se distribuyó a 25 ciudades norteamericanas, y en Richmond y Louisville máquinas expendedoras de cajetillas trabajaban las 24 horas los 7 días de la semana, aumentando aún más la demanda.

Un año después de su reintroducción, Marlboro resultó ser la cuarta marca de mayor venta en los Estados Unidos.

En 1955, Burnett agregó el toque final de machismo. Un tatuaje. El fotógrafo Constantine Joffe, dice que su mujer se lo sugirió, aunque Burnett dice que lo encontró en un fragmento atribuido a Jack London que decía ' sigue a cualquier hombre con un tatuaje y encontrarás un pasado romántico y lleno de aventuras'.

Sea cual fuere la verdad , los ayudantes de Burnett buscaron entre los catálogos de tatuajes hasta que un director de arte llamado Lee Stanley ,encontró en una fotografía de las fuerzas armadas norteamericanas publicada en una National Geographic,el tatuaje era un ancla, la cual prominentemente vista en el brazo de un fumador de Marlboro en un anuncio, creó un impacto inmediato y visceral en los consumidores de ambos sexos, convirtiéndose en parte del folklor comercial americano.

En la revista ' Motivation in Advertising' el investigador de mercados Pierre Martineau escribe que la imagen del tatuaje reforzó la imagen de virilidad que da el fumar Marlboro, "dando riqueza a la imagen del producto, enfocándolo con más fuerza".

Las ventas pasaron de 18 millones de cigarros en 1954 a más de 5000 millones en 1955. Phillip Morris estaba vendiendo tres veces más Marlboros cada día, de lo que había vendido en todo el año de 1954. Parte del cambio se debía a la imagen, parte también a la manera vivaz de hacer marketing. La marca se robó la carrera al patrocinar los juegos de la NFL en 1956, identificando a Marlboro con el juego cuando éste empezaba a llegar a las alturas de su popularidad. Para influenciar a un auditorio menos ' macho', Marlboro comenzó a publicar una columna en periódicos colegiales, escritos por el humorista Max Schulmann. La marca era la número uno en cada campus universitario.

El ascenso de Marlboro se detuvo un poco en 1958, ya que el estudio de la revista ' Selecciones' sobre la nicotina y la efectividad de los filtros, aseguraba que solo el de Kent era el que valía la pena. Las ventas no se desplomaron aunque sí aflojaron durante dos años, a pesar de otro brillante movimiento de Leo Burnett empleando a la cantante Julie London que cantaba ' donde hay un hombre hay un Marlboro'. Las ventas de Kent se duplicaron para ponerlo detrás de Winston, con Marlboro en tercer lugar.

En 1962, la inspiración dió otro golpe. Burnett compró los derechos de la música de la película ' Los 7 magníficos', juntándola con la imagen de vaqueros de los primeros anuncios y dando como resultado el tema de la campaña ' El Mundo Marlboro' el cual ha sido el éxito más prolongado en la historia americana de publicidad imagen-música.

Ningún publicista había tocado esta imagen anteriormente. Existían parodias comerciales de la película 'High Noon' en donde dos vaqueros de facciones duras caminan el uno hacia el otro en una calle desierta. Al meter la mano a sus pistoleras sacaban chocolates, chicles o lo que fuera . Marlboro no quiso entrar a este juego.

Cuando salió el Hombre Marlboro (Marlboro Man), lo apropiado de las imágenes presentando al vaquero en su mundo, los actores y vaqueros todos haciendo trabajo de campo, arreando vacas, montando caballo, o bien ante una fogata, sin la camaradería forzada que se ve en los anuncios de cerveza. Los comerciales primero salieron al aire en 1964, incrementando las ventas más del 10% al año durante los 70's, y han crecido 3% al año desde 1980, mientras que las ventas totales de cigarros han ido disminuyendo 1.5 a 2 % al año.

Originalmente creado para televisión, el tema del Mundo Marlboro ha sido transferido a anuncios panorámicos en carreteras y calles... posteriormente aparecieron los catálogos de ropa

western de la marca Marlboro. En 1974, la marca ofreció los trabajos del artista Charles Russell. Otras de sus promociones han incluido exhibiciones de sillas antiguas de montar así como hierros utilizados para marcar al ganado. De igual forma un exitoso disco llamado ' Mundo Marlboro', así como tours desde 1983 de los artistas más famosos de música country, ayudan a la imagen de la marca.

Aunque el vaquero ha sido el mito americano más durable, ningún fabricante lo ha utilizado para efectos comerciales como Marlboro (con excepción de la cerveza Busch),ya que el uso de esta imagen ha sido tan completa por parte de esta compañía (P. Morris), que otros anunciantes no han querido emplearlo.

Cuando la revista 'Advertising Age' hizo una encuesta de las figuras importantes de las campañas publicitarias más exitosas de todos los tiempos, Marlboro quedó en segundo lugar, solo detrás de la Volkswagen, aunque Helmut Krone, creador de esa campaña, llamó a Marlboro la 'campaña del siglo'. Daniel Dixon de Ogilvy & Mather comentó " cuando Marlboro era todavía dirigido a la mujer en sus anuncios, éstos eran dominados por palabras... Pero entonces la TV llegó... La imaginación se volvió tan elocuente como un lenguaje". La imagen que Leo Burnett ha escogido, fue en palabras de Dixon ' fuerte, orgulloso, independiente y lleno de recursos. Una figura sin tiempo, en un mundo propio'. Marlboro ha sido la marca más vendedora en los EUA desde finales de 1975 controlando actualmente 22% del mercado norteamericano. El líder

mundial en ventas desde los años 60's (debido quizá a su auténtico americanismo), Marlboro vende actualmente 280,000 millones de cigarros al año, con ventas por 7000 millones y ganancias de 2000 millones de dólares en 1986".

4.4.LA MENTE Y EL POSICIONAMIENTO.

"El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente"¹. Para que exista una verdadera comunicación hemos de tener el mensaje en el tiempo adecuado y en las circunstancias correctas. Existen dos caminos para llegar a la mente del prospecto, el fácil y el difícil.

El camino fácil se logra llegando primero a la mente del cliente. Casi siempre la primera impresión es la que nunca se olvida. ¿Cómo se llamo el primer piloto que voló sobre el Atlántico Norte? Charles Lindbergh. Y, ¿el segundo? Quien sabe. ¿Quién fué el primer astronauta en pisar la luna? Neil Armstrong. ¿Cómo se llamó el segundo?. ¿Cuál es la montaña más alta del mundo? El monte Everest. ¿Y el nombre de la segunda?

Difícilmente se puede borrar el nombre del primero en conquistar una posición. De hecho lo que se necesita para lograr que un mensaje sea prácticamente indeleble, no es tanto un mensaje, sino la mente en blanco, para que así, lo que queramos

¹Op Cit RIES & TROUT "Posicionamiento" Pág 25

comunicar quede grabado. Lo que venga después quedará encima de este. Hay que impactar primero y después no dar motivo para que exista predisposición al cambio.

Ries y Trout enuncian lo anterior como la "Ley del Liderazgo". La premisa principal será por lo tanto que 'es mejor ser el primero, que ser el mejor'. A la pregunta planteada con anterioridad sobre quién fué el segundo aviador en cruzar solo el Atlantico Norte, la respuesta sería Bert Hinkler (?!), quien a pesar de haber realizado su travesía a mayor velocidad y con menor consumo de combustible, es prácticamente desconocido.

Ser el primero en la mente de los consumidores debería ser el objetivo de todo plan mercadotécnico. No importa que estemos antes en el punto de venta. Si bien esto último es importante, no lo será si no somos los primeros en la mente. Si el hecho de estar primero en los anaqueles, aparadores o lo que sea ayuda a ser primer lugar en la mente de nuestro mercado meta, entonces adelante. De otra manera, lo que nos debe preocupar es el lugar que tengamos en la mente del mercado.

No debemos olvidar que la mercadotecnia es una batalla de percepciones y no de productos. Por eso se recalca tanto la importancia que tiene la mente sobre el punto de venta.

Ahora, ¿cómo ocupar un lugar en la mente del público?. Una de las soluciones más comunes es la de invertir dinero en todo

aquello que no dé presencia ante el público. Esta es una solución correcta en parte. Sin embargo no olvidemos que "el mayor derroche que puede haber en marketing es intentar cambiar la mente humana"². Hay que perforar la mente de la gente y no simplemente deslizarla. La razón es que a la gente no le gusta cambiar su mente, ni aceptar que se equivocó. Una vez percibidos de una forma, así nos quedamos.

4.5.LA "P" DE PERCEPCION

Volvamos sobre nuestros pasos. No hay mejores productos. Lo que prevalece en mercadotecnia son las percepciones y en muchas ocasiones las ideas preconcebidas por parte del público pueden ser totalmente erróneas llevandonos al desastre. Todo nuestro esfuerzo de posicionamiento va encaminado a obtener una PERCEPCION favorable por parte del consumidor. El mercadólogo tiene que aprender que muy frecuentemente la percepción viaja en una serie de opiniones, noticias, etc., que pueden hacer que nuestro producto se encuentre de un momento a otro 'dentro' o 'fuera'. Se suele acusar a la gente de mercadotecnia de utilizar como excusa ante el fracaso de sus productos el argumento de "la irracionalidad del consumidor". La irracionalidad podría ser cuestionada. Por ejemplo, es perfectamente normal que la percepción por parte del público tarde en cambiar cuando se trata de productos de higiene y consumo.

² Op Cit RIES & TROUT "Las 22 leyes inmutables del Marketing" Pág 21

Vgr³ Cuando en 1926 una compañía que comercializaba diversos productos de consumo, Minnesota Valley Canning Company, intentó introducir al mercado una especie de chícharo traído de Europa, que era más grande, de forma ovalada y de mejor sabor que el que hasta entonces existía en el mercado, se topó con un problema de percepción.

El problema comenzaba desde el mismo canal de distribución. Como sus productos los vendía a través de las marcas de las tiendas de abarrotes, éstos se negaban a comercializar el nuevo chícharo. La razón era que el chícharo que hasta la fecha se consumía llamado 'Early Junes' era más redondo y de apariencia más suave. El nuevo chícharo llamado 'Príncipe de Gales' tenía una piel más rugosa y se pensaba que sería más duro y difícil de masticar, no obstante ser todo lo contrario. Era más dulce y suave. Los mismos empleados de la compañía lo habían comprobado.

Lo que decidió ésta compañía para cambiar la percepción que se tenía sobre su producto fué en primer lugar el mercadear por sí mismos al 'Príncipe de Gales'. De esta manera, al tener éxito, a los comerciantes no les quedaría otra opción más que el aceptar el nuevo producto y venderlo.

³ Vgr M. GERSHMAN "Getting it right the second time". Pp 56-58

Pero ahora había que hacer que el consumidor final cambiara. La estrategia usada fué la de utilizar la principal desventaja del producto que era su tamaño, y exaltarla. Así es que se decidió llamar a la marca 'Green Giant' (Gigante Verde).

Mediante una excelente campaña publicitaria que presentaba a un sonriente gigante verde vagando y cantando por su valle diseñada por Leo Burnett, el mismo que años después diseñaría la campaña de Marlboro, se lanzó el producto el cual fue un total éxito hacia 1940, haciendo que el chícharo 'Early Junes' se convirtiera en anticuado.

Fue así, que mediante el uso del nombre y figura del Gigante Verde, tanto almacenistas, abarroteros y consumidores obtuvieron la razón que necesitaban para probar los 'gigantes verdes' y de ésta forma tener una percepción diferente.

4.6.LA "P" DE PITCH

Así como la 'P' de percepción se encuentra envuelta dentro de la esfera del posicionamiento, existe otra más que de igual manera apoya a este proceso. Me refiero a la 'P' de Pitch o Lanzamiento.

Entendamos por Pitch el puente que une al productor con el consumidor. Es una propuesta de venta, la cual da un punto en común tanto al fabricante como al consumidor. Es algo así como el

'JA, JA, JA' del ambiente que acompaña a la botella que vendemos.

En principio, esta 'P' puede parecer mas un elemento publicitario que de posicionamiento. Sin embargo debe ser entendido como un primer paso o acercamiento dentro de nuestra estrategia para posicionarnos. Será la primera impresión que el mercado reciba de nosotros. Por lo anterior es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones con respecto a este tema:

-Algunas 'pichadas' pueden volverse extemporáneas con el correr del tiempo, sobretodo cuando nuestro producto ha sufrido modificaciones en cualquiera de sus componentes. Por ejemplo, las pichadas que apelen al precio pueden verse modificadas cuando un cambio en los costos del producto obligue a modificar el precio de la campaña original.

-Las 'Pichadas' en mercadotecnia suelen basarse en un reducido número de factores claves tales como:

- Rapidez: Alivio en 24 Hrs.
- Estatus: American Express Gold Card
- Conveniencia: GATORADE se absorbe más rápido que otros.

-De igual manera algunas pichadas suelen apoyarse en otras P's de mercadotecnia:

- Producto: Nueva PEPSI envase de 1 litro (Package)
- Precio: Tres rollos de KODAK por el precio de dos.

- Muchas veces suelen utilizarse pichadas compuestas por dos elementos. "COCA COLA litro y medio: 1 Cuesta POCO, 2 Rinde MAS"

4.7. CONSIDERACIONES

Algunas de las variaciones presentadas por Ries y Trout a la Ley del Liderazgo confirman tanto la validez de esta como la de su postura ante el posicionamiento. A continuación mencionaremos algunas de estas variaciones presentadas por ellos dentro de su libro "Las 22 leyes inmutables del Marketing" para reafirmar este concepto.

Muchas de las ocasiones no se puede ser el primero dentro de una categoría. Entonces, ¿qué hacer?. Existen varios caminos. Uno de ellos es el de crear una nueva categoría y entonces ser el primero en ella. (Ley de la categoría). Al comienzo de este capítulo se mencionó que una compañía o producto puede posicionarse frente a otros productos. Eso es precisamente lo que hizo 7'Up con respecto a los refrescos de Cola. Crearon una nueva categoría, la de refrescos sin cola: 7'Up The Uncola. De esta manera se posicionaron como el número uno dentro de esta categoría sin tener que entrar a una confrontación directa con Coca Cola y Pepsi en la que seguramente hubiera sido la perdedora y con cierta

probabilidad en un largo plazo pudiera haber sido desplazada por otros refrescos luchando por el tercer lugar del mercado. Creando una categoría diferente, lograron hacerse de una posición más clara en la mente del consumidor.

Ahora bien, si algo funciona correctamente para lograr una mejor penetración en la mente del prospecto, es precisamente el uso de una palabra clave con la cual sea identificada la compañía. En esto consiste la 'Ley de la Concentración'. Las palabras sencillas son las que por lo regular dan más resultado. De hecho el ser primero en una categoría trae como consecuencia para la compañía el apropiarse de una palabra. ¿Computadoras? IBM, ¿Software? Microsoft, ¿Pizzas a DOMICILIO? Domino's, ¿Refrescos de Cola? Coca Cola.

En este sentido es necesaria la siguiente advertencia. Nunca dos compañías podrán compartir la misma palabra (Ley de la Exclusividad), ni tampoco funcionará el abandonar la palabra propia para tratar de conquistar la de la competencia. La razón es sencilla. Recordemos que la mente de la gente no acepta cambios. Si cambiamos la palabra que ha logrado identificarnos, por la de la competencia, solo confundiremos al consumidor y de hecho reforzaremos su posición, ya que estaremos haciendo publicidad sobre un concepto que la gente identifica con esa otra compañía.

Un aspecto igualmente importante es que la palabra que escogamos debe contar con una contraparte con la cual podamos

ser comparados . Por ejemplo, es claro que no podemos apropiarnos de la palabra calidad, porque todo mundo busca la calidad (aunque pocos la provean). Nadie ofrece la no calidad!. Necesitamos quien proponga el punto de vista contrario, y lo mejor que podrá sucedernos es que otros usen la palabra, para así reforzar la existencia del segmento en el que seamos reconocidos como los primeros.

El hecho de escoger una palabra que nos identifique, forzosamente nos hace renunciar a tantos otros conceptos que también pudieramos escoger (Ley del Sacrificio). Regresemos a las bases. El ambiente está saturado de información y debemos buscar tener UNA idea clara y precisa que logre penetrar hasta lo más profundo de la mente del consumidor. Solo así tendremos una comunicación precisa.

El posicionamiento como lo hemos visto desde esta segunda perspectiva, podría ayudarnos en algo a compensar la carencia que muestran los mapas de posicionamiento.

Recordemos que respecto a los mapas se dijo que su utilidad es meramente descriptiva. No podemos prescribir nada a partir de ellos. Intentar inferir algo en base a éstos sería un grave error. De

hecho, si queremos prescribir el futuro estamos perdidos. Lo único que podemos hacer es tratar de guiar el comportamiento de algunas variables hacia lo que buscamos. El posicionamiento de productos TAMPOCO prescribe, pero si nos puede dar una mayor certeza respecto al camino que seguirán nuestros productos.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

C A S O P R A C T I C O

EMPRESA: CHICLE ADAMS S.A. de C.V.

5.1.HISTORIA

Chicle Adams se fundó en México en el año de 1927, pero su historia se remonta a muchos años atrás. Fue más o menos en el año de 1824 cuando el norteamericano John Adams se enteró que los indígenas mexicanos extraían una goma, con características muy especiales, del árbol del chicozapote, llamándole a este producto "citle" de donde probablemente proviene el nombre de chicle.

Desde entonces se tenía la idea de que esta goma quitaba la sed y limpiaba los dientes. Así fue como el señor Adams tuvo la idea de ponerle recubierto de sabor y venderlo como golosina en el mercado, pasando aquella costumbre de los antiguos Mayas a ser un hábito para el mundo entero.

Teniendo en cuenta que el mayor productor de chicle natural es México, en 1927 se empieza a producir en nuestro país.

Se alquiló un local en la calle de Aldama, en la colonia Guerrero, propiedad de Sanborn's Hermanos y empezó a funcionar con 8 obreros y 3 empleados de confianza.

No tuvo que pasar largo tiempo para que la gente aceptara este nuevo producto con gran satisfacción. Así, en 1946 el aumento de ventas había sido tal que la fábrica se trasladó a un local propio en la calle de Abedúles, contando ya con 35 agentes de ventas, 90 trabajadores y 50 personas de oficina.

Actualmente las dimensiones de la compañía no tienen punto de comparación con aquella lejana fábrica en la colonia Guerrero. El aumento de personal especializado en las diferentes áreas determinó que en 1975 se trasladaran las oficinas administrativas al edificio ubicado en Av. División del Norte 3443.

En 1972 se iniciaron los proyectos de construcción de la planta más moderna en la fabricación del chicle y dulces confitados en la ciudad de Puebla. Iniciando sus operaciones en 1975 con fabricación, recubierto, brillo y empaque de chicle en la presentación de 2 a 4 pastillas.

Para 1980 se integran los departamentos de Halls, Grabs, Motitas, Freshen Up, Five Sticks, Certs, Chiccos, Crack Up, Futy Gum y Yucatán.

Consolidándose en 1986 en una sola planta productiva, se convierte en la más grande y moderna de América Latina, la cual

produce no solo para México, sino para otros países de América Latina y Estados Unidos.

Actualmente forma parte del corporativo Warner Lambert. Este cuenta con más de 45,000 empleados, con filiales en más de 40 países en todo el mundo.

El número de empleados con el que actualmente cuenta la compañía es el siguiente:

AREA	No.	%
PRODUCCION	1001	50.3
ADMINISTRACION	425	21.4
VENTAS	563	28.3
	===	===
TOTAL	1989	100.0

Por lo que respecta a la fuerza de ventas, ésta se encuentra dividida en la siguiente forma: Mayoristas y Promotores.

Los vendedores al mayoreo son almacenistas que compran grandes cantidades de producto y con quienes inclusive se resurten los promotores de ADAMS. Desde luego están situados en lugares estratégicos para el comercio de dulce (Mercados mayoristas) y repartidos a lo largo y ancho de la república.

Los promotores tienen encomendada la venta de local en local, atendiendo todo tipo de establecimiento susceptible de vender este producto: Tiendas de abarrotes, Misceláneas, Papelerías, tiendas de conveniencia, etc.

Las ventas para el año de 1994 en México ascendieron a más de 60 millones de cajas display, las cuales contribuyeron a obtener poco más de 180 millones de dólares de ingresos.

Chicle ADAMS es una compañía fuertemente comprometida con la publicidad y promoción de sus marcas, destinando para ello el 10% de sus ventas anuales, es decir, alrededor de 18 millones de dólares.

5.2.POSICIONAMIENTO DE ADAMS

El posicionamiento general de ADAMS es el de "ser una compañía de alta calidad en fabricación y venta de productos que compitan en el segmento de gomas y pastillas de precio alto".

El número de marcas manejadas actualmente es de 14, ubicadas dentro de dos grandes grupos: Gomas adulto y Pastillas/Gomas Bomba. Cabe aclarar que existe el grupo de Productos Nuevos, el cual una vez que ha lanzado y logrado posicionar un producto de manera rentable y clara, lo incorpora a

alguno de los dos grupos anteriormente mencionados. Además se encarga del lanzamiento de nuevas presentaciones (a productos ya existentes), empaques, etc., así como la investigación de posibles mercados diferentes al de gomas de mascar.

La lucha y desarrollo por un claro posicionamiento de las marcas no ha sido cosa fácil. ADAMS no es ajeno a este problema. Cada una de sus marcas lucha en el mercado con otras igual de serias (y otras no tanto) por obtener participaciones de mercado y ser líderes en ventas y utilidades.

Como iremos viendo, algunas de estas marcas, aunque tienen claramente definido el grupo de gomas al que pertenecen dentro de la variedad que ofrece ADAMS, no tienen un posicionamiento claramente definido ante el mercado. Es decir, el posicionamiento de ADAMS se encuentra en la compañía misma (como se mencionó anteriormente) mas que en cada una de sus marcas. Es importante señalar que muchas marcas no cuentan con un posicionamiento claro, porque su objetivo estratégico puede ser diferente al de otras como "Clarks", que busca una lucha frontal en los canales de distribución y así contrarrestar a "Canelis".

El correcto posicionamiento de una marca es producto de muchos esfuerzos mercadotécnicos, entre ellos el económico. Es esta la razón por la cual algunas de las marcas no gozan de una

imagen definida. Sucede que por diversas razones, no cuentan con un presupuesto fuerte que ayude a posicionarlas claramente. Son marcas que se encuentran en su estado de madurez o declinación, y cuya función es la de generar recursos. Estos son inyectados a las marcas "estrella", las cuales luchan y/o cuentan con un posicionamiento claro, además de ser líderes dentro de su segmento.

A continuación iremos viendo las marcas que componen la gama de productos ADAMS con sus características y posteriormente mostraremos sus mapas de posicionamiento.

5.2.1. CHICLES BOMBA

Esta categoría como su nombre lo indica está compuesta por gomas de mascar cuya cualidad principal es la facilitar que el consumidor haga las comunmente llamadas "BOMBAS". Su mercado meta son principalmente los niños y adolescentes dependiendo de la marca.

5.2.1.1. MOTITAS

Dirigido principalmente a los niños. Durante años contó con apoyos publicitarios masivos. Posicionado como "el chicle para niños que quieren hacer bombas grandes". Actualmente se tiene en 5 sabores: Piñá, Limón, Frutas, Plátano y Menta.

5.2.1.2.FUTY GOM

Su mercado son niños más grandes en transición a adolescentes. Aunque tiene sabores iguales a motitas como frutas y piña, también cuenta con sabores más 'fuertes' o mejor dicho, más elaborados: Yerbabuena, Piña/Naranja, Mango/Chabacano y Cereza/Cola.

5.2.1.3.BUBBLETS

Dirigido también a los niños, su novedad estriba en la forma de chicle, ya que es cuadrado en comparación con el tubo de MOTITAS. Esto dá la sensación de mayor cantidad. Se fabrica en sabores frutas y Kiwi.

5.2.2.CENTROS RELLENOS

En esta categoría entran marcas cuyo mercado meta son tanto niños como adultos. Son gomas que ofrecen un extra (el centro relleno) además del chicle.

5.2.2.1.POW WOW

Esta marca está dirigida principalmente a niños con 'espíritu de monstruo'. El centro está relleno de polvo acidulado en sabores Uva y Limón/Chile.

5.2.2.2.BUBBALOO

Esta marca a diferencia de la anterior, está dirigida a niños 'menos fieras'. El relleno de su centro es 'más suave', es líquido. Existe en tres sabores: Mango/Durazno, Frutas y Fresas.

5.2.2.3.FRESHEN UP

Con esta marca lo que se busca como mercado objetivo son adultos. Son centros rellenos de líquido con sabores Yerbabuena, Menta, Frutas, Durazno, Canela y Fruta Bomba.

5.2.3.REFRESCANTES DEL ALIENTO

En esta categoría entra solamente una marca, CLORETS. Su mercado objetivo son adultos. El principal beneficio que ofrece es precisamente el de ayudar a refrescar el aliento. Esta marca tiene presentaciones tanto en goma de mascar (4's, 12's y Slab) como en

pastillas. Sus apoyos publicitarios constan de televisión, radio y Billboards.

5.2.4.TABLETAS

Es en esta categoría donde quedan las presentaciones más conocidas de chicles: Five Stick y Celofán.

5.2.4.1.CHICLETS

La más antigua de las marcas de ADAMS y líder dentro del mercado de gomas de mascar. Entre sus tres presentaciones, Five Stick y Celofán (4's y 12's) tiene más del 25% del mercado. Actualmente la marca goza de una campaña publicitaria cuyo objeto más que reposicionar, es el de refrescar o renovar la imagen de una marca con tanto años. Esta campaña está en radio, televisión y billboards.

5.2.4.2.TRIDENT

Una de las marcas 'estrella' de ADAMS. Dirigida a un mercado adulto. Cuenta actualmente con fuertes apoyos publicitarios (Televisión, radio y billboards). Parte de su novedad la constituye su presentación SLAB, además de su sabor frambuesa. los otros sabores que completan la marca son: Yerbabuena, Menta y Frutas.

5.2.4.3.CLARCKS

Esta marca cuenta de solo una presentación (celofán 4's). Dirigida a un mercado adulto, su principal objetivo fué el de bloquear (saturar) los canales de distribución ante el fuerte reto que presentaba la marca CANELS, mediante la venta en las calles (Street Vendors).

5.2.5.PASTILLAS

Esta categoría se encuentra dividida en dos tipos: Centros Suaves y Duros. Es importante destacar que ADAMS cuenta con más del 70% del mercado de pastillas en México, siendo HALLS la marca principal.

5.2.5.1.CERTS

Pastilla de centro duro en presentación de tubo. Cuenta con sabores: Frutas, Menta y Yerbabuena. Esta marca se encuentra en su etapa de madurez/declinación. No recibe prácticamente recursos económicos destinados a su publicidad.

5.2.5.2.HALLS

La marca líder en pastillas. Cuenta con más del 60% de participación de mercado y es una de las más rentables para la

compañía. Cuenta con apoyos fuertes en televisión, radio y billboards. Consta de 5 sabores: Menta, Yerbabuena, Cereza, Limón y Fresa. Su presentación son tubos con cuadretas.

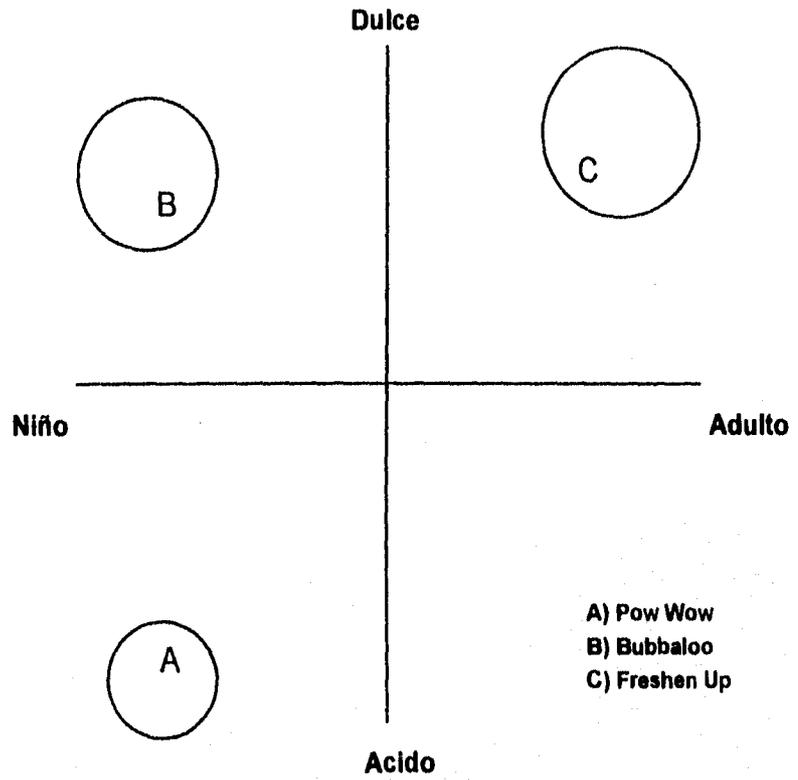
5.2.5.3.CRACK UPS

Pastillas de centro suave agrupadas en dos tipo de sabores: Frutas y Frutas Tropicales. Su mercado es niños y adolescentes. Su presupuesto es limitado a esfuerzos promocionales, no publicitarios.

5.2.5.4.DEEMINT

Pastillas de centro suave sabor menta. Su presentación es bolsitas de 2 y 12 pastillas. Cuenta con poco presupuesto promocional. Es una marca que se encuentra en su etapa de declinación.

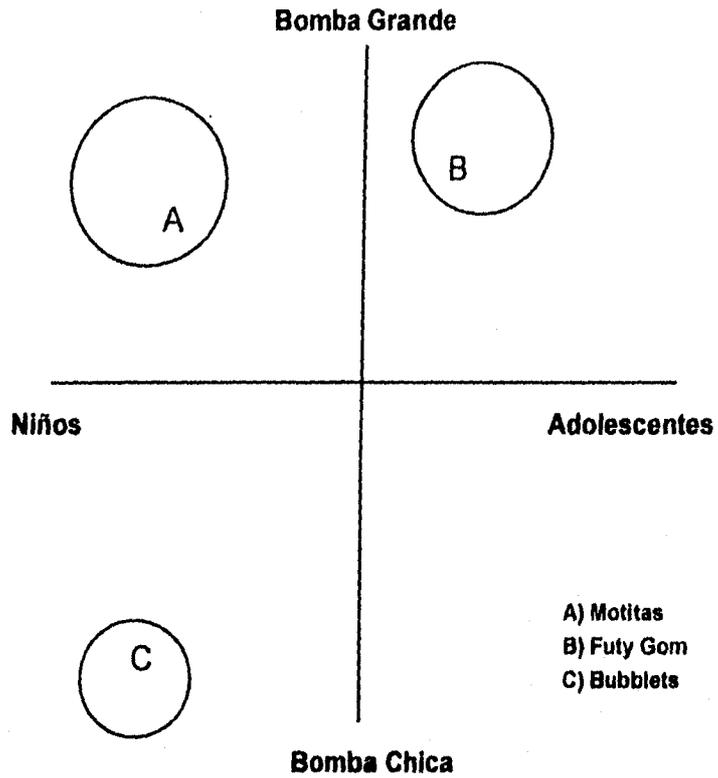
Mapa de Posicionamiento CENTROS RELLENOS



Fuente: Investigación propia.

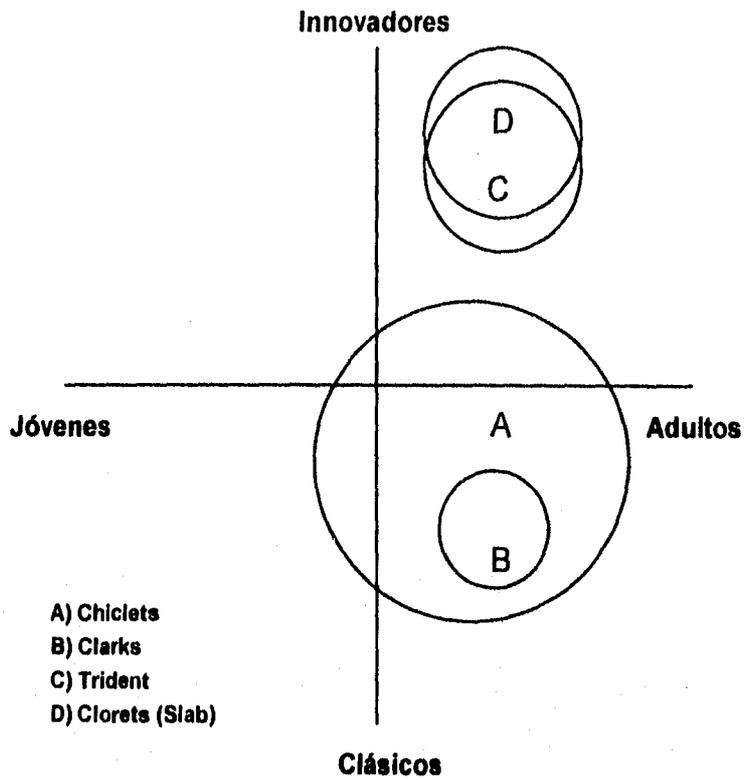
Mapa de Posicionamiento

CHICLES BOMBA



Fuente: Investigación propia.

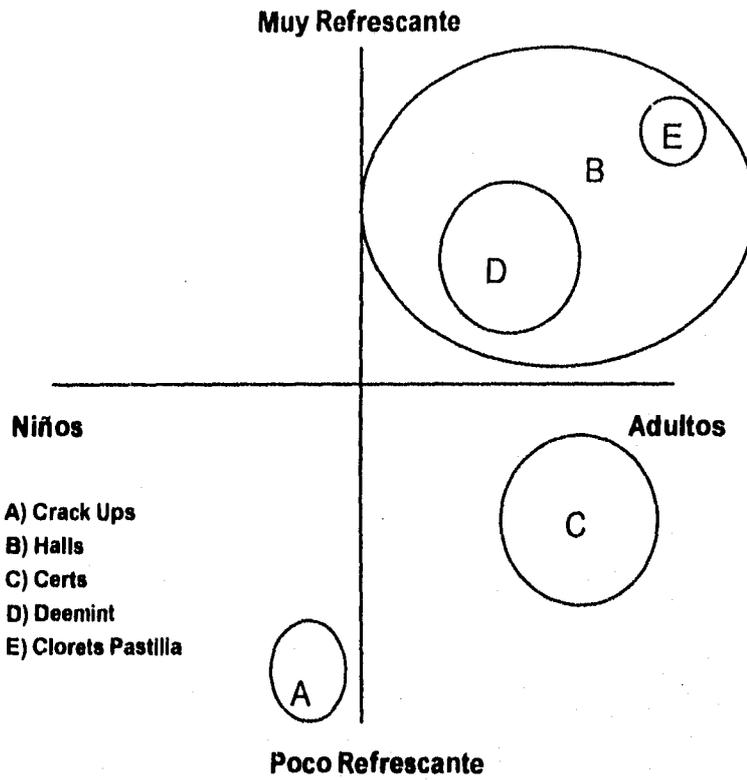
Mapa de Posicionamiento TABLETAS



Fuente: Investigación propia.

Mapa de Posicionamiento

PASTILLAS



Fuente: Investigación propia.

CONCLUSION

CONCLUSION

Como he tratado de explicar, tanto la segmentación como el posicionamiento para productos de consumo se han convertido en algo básico dentro del proceso de mercadotecnia de cualquier empresa.

El proceso de globalización al cual está sujeto nuestro país, obliga a las compañías a ser más conscientes respecto al empleo de estas herramientas. No es posible continuar manejando los negocios con 'recetas' sólo porque en el pasado dieron buenos resultados.

Aproximadamente el 85% de las empresas mexicanas son de tamaño micro, pequeño y mediano. Los recursos con que cuentan no pueden compararse con los de las grandes transnacionales. Por eso, es muy importante concentrar nuestros recursos en segmentos claramente definidos para así obtener la mayor utilidad posible de estos. De hecho la búsqueda de nichos resultaría una opción más viable que el intentar atacar todo el mercado. El número de segmentos o nichos que deban atenderse dependerá desde luego de la cantidad de recursos que se tengan.

El caso práctico que he presentado no es de una empresa típicamente mexicana. Se trata de una transnacional líder en su ramo. Si bien es cierto que Chicle Adams no aplica estas herramientas en su estilo más puro, también es cierto que la medida en que las usan ha contribuido en parte al logro de los objetivos de la compañía.

No sería correcto afirmar que únicamente a base de segmentación y posicionamiento es como se logra una posición de líder. Esto es producto de años de trabajo y fruto de una evolución en

la forma de concebir el negocio. Evolución que ha llevado a hacer uso de nuevas y mejores técnicas para la búsqueda de mercados.

Lo que si es correcto afirmar, es que el uso formal y sistemático de estas herramientas en combinación con un adecuado manejo de los demás recursos (financieros y humanos) indudablemente llevaran a la compañía a una posición competitiva de largo plazo.

Quisiera recalcar lo siguiente. Las empresas mexicanas no estan necesariamente en desventaja con respecto a las transnacionales. Su mismo tamaño les dá la flexibilidad que requieren para moverse en busca de nichos de mercado que sean lo suficientemente rentables. El reto radica en primer lugar en convencerse de que el ubicar segmentos de mercado y posicionar productos no es solamente para las grandes empresas. En segundo lugar, conscientizarse de que el esfuerzo financiero que esto implica **NO ES UN GASTO**, sino una **INVERSION** a mediano y largo plazo. En tercer lugar, el ser más selectivos con los mercados meta los hace más eficientes y se aprovechan mejor los pocos o muchos recursos de que se dispone. Finalmente debe hacerse un compromiso de mantener estos esfuerzos a largo plazo y de forma sistemática. Los resultados no se dan en el corto plazo, pero si no se ponen las bases necesarias, no solamente no aumentará la participación de mercado, sino que irá disminuyendo ante las embestidas de empresas cada vez más profesionales y eficientes.

La mercadotecnia no es una panacea. Mucho menos lo son la segmentación y el posicionamiento. Son solo elementos dentro de un juego llamado 'Hacer Negocios'. Juego que con el paso del tiempo se ha vuelto más competido. La responsabilidad de hacer uso de todas

las armas con que se puede jugar corresponde unicamente a los *directivos*. Son ellos quienes mejor conocen las debilidades y fuerzas de su compañía. En ellos está el asumir este compromiso y esta mentalidad. En la medida en que sepan adaptarse a este nuevo entorno competitivo serán, desde mi punto de vista, dignos de ser líderes de sus empresas y sobretodo, dignos de conducir a un grupo de gente hacia mejores niveles de bienestar.

BIBLIOGRAFIA

Philip Kotler
DIRECCION DE MERCADOTECNIA
Ed. Diana
México
1988

W.J. Stanton y C. Futrell
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Ed. McGraw Hill
México
1991

Philip Kotler
MERCADOTECNIA
Ed. Prentice Hall
México
1989

Néstor P. Braidot
MARKETING TOTAL
Ed. Macchi
Argentina
1992

Al Ries & Jack Trout
POSICIONAMIENTO
Ed. McGraw Hill
México
1994

Al Ries & Jack Trout
LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING
Ed. McGraw Hill
México
1993

Al Ries & Jack Trout
MARKETING DE ABAJO HACIA ARRIBA
Ed. McGraw Hill
México
1989

N.Parkinson, K.Rustomji y A.Sapre
P.DRUCKER: UN COMENTARIO CRITICO
Ed. Diana
México
1994

Michael Gershman
GETTING IT RIGHT THE SECOND TIME
Ed. Addison Wesley
EUA
1991

David R. Hampton
ADMINISTRACION
Ed. McGraw Hill
México
1990

Fischer, Dornbusch y Schmalensee
ECONOMIA
Ed. McGraw Hill
México
1991

James C. Van Horne
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Ed. Prentice Hall
México
1992

Peter F. Drucker
LAS FRONTERAS DE LA ADMINISTRACION
Ed. Hermes
México
1988

Shawn Tully
FORTUNE MAGAZINE
TEENS: THE MOST GLOBAL MARKET OF ALL
No. 10
Mayo 16, 1994

Kenneth Labich
FORTUNE MAGAZINE
NIKE vs REEBOK: A BATTLE FOR HEARTS, MINDS &
FEET
No. 18
Sept. 18, 1995

Bill Saporito
FORTUNE MAGAZINE
THE HIGH COST OF SECOND BEST
No. 15
Julio 26, 1993

Clancy Schulmann
MARKETING MYTHS THAT ARE KILLING BUSINESS
McGraw Hill
EUA
1994

APPLETON'S NEW CUYÁS DICTIONARY
Prentice Hall
EUA

DICCIONARIO DE DUDAS E INCORRECCIONES
Larousse
México
1994