



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



67
Zij

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

LOS PLANES DE MERCADEO

EL DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GABRIEL ENRIQUE SOTO CAÑEDO
DIRECTOR DE TESIS : LIC. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ
CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U. N. A. M.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

Los Planes de Mercado

que presenta el pasante: Gabriel Enrique Soto Cañedo
con número de cuenta: 7231343-3 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilián Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de Octubre de 1995

PRESIDENTE L.A. José Ellemón Mondragón Domínguez

VOCAL L.A. Carlos Matías Armas

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Efrén Monroy Guerrero

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

A MIS PADRES:

**En su memoria, agradeciendo infinito la formación y apoyo incondicional
que siempre me brindaron.**

A LAURA:

Con todo el amor y reconocimiento por tu comprensión, apoyo y entrega.

Eres una gran mujer, esposa y madre.

A FABIOLA:

**Con los mejores deseos que un padre tiene para su hija como un estímulo
en tu vida.**

A MIS HERMANOS:

Con mucho cariño.

A LA FESC - UNAM:

Un agradecimiento muy especial por la oportunidad que me brindó de poder estudiar una carrera.

AL LIC: JOSÉ FILEMÓN MONDRAGÓN DOMÍNGUEZ:

Agradeciendo su orientación y asesoría brindados en la dirección de ésta Tesis.

A LOS PROFESORES:

Con respeto y gratitud por su valiosa contribución en mi formación profesional.

ÍNDICE

| | PÁG. |
|--|------|
| OBJETIVO | 1 |
| PROBLEMA | 2 |
| HIPÓTESIS | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| CAPÍTULO 1 | |
| ¿ QUÉ ES UN PLAN DE MERCADEO? | 6 |
| 1.1) Importancia | 7 |
| 1.2) Beneficios de los planes de mercadeo | 11 |
| CAPÍTULO 2 | |
| DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO | 13 |
| 2.1) Requisitos de un mercado | 14 |
| 2.2) Definición de mercados | 15 |
| CAPÍTULO 3 | |
| TIPOS DE MERCADOS | 18 |
| 3.1) Mercados de Consumo | 18 |
| 3.2) Mercados Industriales o del Productor | 19 |
| 3.3) Mercados de Gobierno | 21 |
| 3.4) Mercados de Intermediarios | 21 |
| CAPÍTULO 4 | |
| ANÁLISIS DE MERCADOS | 25 |
| 4.1) Tamaño de Mercados | 26 |
| 4.2) Potencial de Ventas | 28 |
| 4.3) Pronósticos de Ventas | 31 |
| 4.4) Participación de Mercado | 40 |
| 4.5) Proceso de Compra | 41 |
| 4.6) Canales de Distribución | 59 |

| | <u>PÁG.</u> |
|--|-------------|
| CAPÍTULO 5 | |
| ESTRATEGIAS | 64 |
| 5.1) Estrategias de Producto | 66 |
| 5.2) Estrategias de Precios | 73 |
| 5.3) Estrategias de Distribución | 78 |
| 5.4) Estrategias de Promoción | 80 |
| CAPÍTULO 6 | |
| REDACCIÓN DEL PLAN | 97 |
| 6.1) Introducción y Sumario | 100 |
| 6.2) Análisis de la Situación | 101 |
| 6.3) Factores Clave | 105 |
| 6.4) Objetivos de Mercadotecnia | 107 |
| 6.5) Estrategias de Mercadotecnia y Programas | 108 |
| 6.6) Investigación de Mercados y Sistemas de Información | 109 |
| 6.7) Anexos | 110 |
| CAPÍTULO 7 | |
| IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN | 112 |
| 7.1) Organizando el Proceso de Planeación de Mercadotecnia | 112 |
| 7.2) Diseño de Programas de Mercadotecnia | 115 |
| 7.3) Implementación de Programas de Mercadotecnia | 122 |
| 7.4) Variables Estructurales | 123 |
| 7.5) Habilidades Gerenciales | 124 |
| 7.6) Evaluación de Resultados | 125 |
| CONCLUSIONES | 128 |
| BIBLIOGRAFÍA | 131 |

OBJETIVO

El objetivo general de este trabajo es el de proporcionar una guía para la elaboración de un plan de mercadotecnia y comprender la importancia de la planeación de las actividades comerciales de la empresa.

PROBLEMA

Actualmente la mayoría de los negocios no pueden darse el tiempo de aprender y experimentar sin herramientas profesionales, la mayoría de éstos enfrentan una fuerte competencia y la agresividad de los mercados es manifiesta. Los cambios se dan en forma muy acelerada y los consumidores cambian sus hábitos y preferencias de compra. Los factores económicos y las reglamentaciones gubernamentales son parte importante en este continuo proceso de cambio.

HIPÓTESIS

Los últimos veinte años han sido de una gran evolución en los sistemas de comercialización en nuestro País. La apertura comercial y la globalización de las economías requieren que las empresas planeen su futuro utilizando herramientas profesionales.

En México, la Micro y Pequeña industria, la mayoría de estructura familiar donde los miembros de ésta realizan funciones múltiples, no llevan a cabo una planeación comercial.

Es una imperiosa necesidad el que las empresas se administren mejor no sólo para sobrevivir, sino para encaminar sus esfuerzos con un rumbo determinado, que les permita crecer y consolidarse.

INTRODUCCIÓN

Es indudable que estamos viviendo un acelerado proceso de cambio. Hemos visto las tendencias a nivel mundial en términos de buscar la globalización de las economías, en nuestro País el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá esta en marcha con sus consecuentes aplicaciones en términos de la desregulación arancelaria y la apertura a la importación de casi todo tipo de artículos.

Estamos viviendo también la era de la telecomunicación e información, lo cual permite prácticamente al momento que los hechos están sucediendo que se divulguen en toda la orbe.

En términos de productos y servicios también se busca la globalización, el poder capitalizar mejor los esfuerzos publicitarios y el localizar las mejores alternativas de producción y distribución son acciones cotidianas en las empresas nacionales y transnacionales.

El contar con planes formales de mercadotecnia, es probablemente una de las necesidades más imperiosas que tienen hoy día las empresas. Históricamente nuestra economía se ha visto afectada por la carencia de planeación en los negocios. Anteriormente, los grandes visionarios reunían a partir de una necesidad de mercado los recursos necesarios para satisfacerla, ofrecían un producto único o distintivo y mediante prueba y error se iban logrando los ajustes necesarios hasta lograr una mezcla de mercadotecnia aceptable.

En este trabajo se tratarán los aspectos básicos y una guía para la elaboración de planes de mercadeo enfocados a productos de consumo. Se explica la importancia de la planeación estratégica y de mercadotecnia, que es un mercado y sus diferentes tipos.

En cuanto al análisis de los mercados, se presentan los diferentes elementos para conocer el tamaño de éstos, el potencial de ventas, como elaborar pronósticos de ventas,

participación de mercado actual y esperada, el proceso de compra y los canales de distribución.

Se explican las estrategias de mercadotecnia de: producto, precio, distribución y promoción.

Se sugiere una guía práctica para la redacción del plan de mercadeo, en el entendido que existen diversos estilos y formatos que varían en función de las Corporaciones. En el último capítulo se esbozan las variables de mayor impacto en la implementación de los planes de mercadeo como son las estructurales y las habilidades gerenciales.

CAPITULO 1

¿QUÉ ES UN PLAN DE MERCADEO?

Existen varias y diversas conceptualizaciones de lo que es un plan de mercadeo o plan de mercadotecnia. Existen también muchas formas de prepararlo, casi tantas como corporaciones operan en los negocios; sin embargo, existe un común denominador en cuanto al contenido de la información que este documento reúne.

El plan de mercadeo es un documento que reúne la planeación de todas las actividades inherentes a la comercialización de un producto o grupo de productos y los servicios. En este documento se detallan los objetivos comerciales que se persiguen basados en los objetivos generales de la empresa, definiendo cuantitativa y cualitativamente todos y cada uno de los objetivos tales como volumen de ventas en unidades, volumen de ventas en pesos, participación de mercado que se espera alcanzar en el ejercicio, objetivos de publicidad, objetivos de distribución, etc., y lo más importante, los objetivos en utilidades que se requieren.

Igualmente se determinan cuales son los recursos necesarios para lograr estos objetivos, elaborando presupuestos de gastos, costos y utilidades que se esperan.

También en este documento, en base a los objetivos que son parte fundamental para el desarrollo del plan, se detallan las estrategias y tácticas que orientarán la acción para el logro de los objetivos.

En forma detallada en los capítulos siguientes se tratarán cada uno de los conceptos que debe reunir un plan de mercadotecnia de productos de consumo, como prepararlos y como utilizarlos.

1.1) Importancia

Hoy en día, la mayoría de las empresas suelen realizar cinco tipos de planeación: Financiera, Producción, Recursos Humanos, Comercial y Estratégica.

Actividades internas - planeación interna

- Planeación Financiera
- Planeación de la Producción
- Planeación de Recursos Humanos

Actividades externas - planeación externa

- Planeación Comercial
- Planeación Estratégica

La Planeación financiera anticipa corrientes futuras de ingresos a la firma y corrientes de gastos futuros hechos por la firma. Define los periodos en que los ingresos no pudieran satisfacer los gastos y permite a la administración tomar las acciones necesarias para solventar las diferencias. Cabe señalar, que hoy más que en otras épocas, la liquidez que tengan las empresas será lo que les permita seguir operando. Una empresa con problemas de liquidez esta condenada al fracaso.

En la planeación de la producción resulta fácil observar la necesidad de desarrollarla, sin ésta ninguna empresa sobreviviría por mucho tiempo. En esta planeación se prevén las necesidades de mano de obra, materia prima, equipo técnico y maquinaria y los procesos necesarios para combinar todos estos recursos y obtener los productos terminados.

La planeación de recursos humanos es sin duda una de las más importantes, ya que las organizaciones pueden tener recursos financieros, técnicos, tecnológicos; sin embargo el

recurso más valioso de las organizaciones es su gente. Las empresas son en función de la gente que trabaja en ellas. Son las personas las que operan los equipos, son ellas quienes logran las metas, en fin es la gente la que da vida a las organizaciones. La planeación de recursos humanos en una actividad interna que tiene un decisivo impacto en las actividades externas de la compañía.

La planeación financiera y de la producción se concentran en las actividades internas de la firma, tratan de emplear sus recursos en tiempo y dinero de la manera más eficiente. Estos planes toman en cuenta algunos factores externos como las ventas previstas, los precios de las materias primas, estimando los incrementos que puedan tener las tasas de interés, la tendencia inflacionaria, etc., sin embargo, los planteamientos de la producción y el financiero se concentran en elementos internos de la empresa. Por lo general consideran el medio externo como algo más o menos conocido a corto plazo.

La planeación comercial y estratégica se consideran como planeación externa. Van encaminadas hacia el medio que se halla fuera de la empresa y los efectos que tiene o puede tener en el desempeño de las actividades y logro de los objetivos que se han establecido. Trata de prever y controlar ciertos acontecimientos de modo tal que beneficien a la empresa o que la afecten en la menor medida posible. La planeación comercial y la planeación estratégica tienen muchas similitudes y dos diferencias sumamente importantes.

Ambas se inician con el examen cuidadoso y detallado del mundo externo. Analizan el tamaño de los mercados, sus tasas de crecimiento, hábitos de consumo. Se estudian los competidores, sus productos, precios y distribución. Quienes se encargan de la planeación estratégica y comercial, revisan cuidadosamente el desarrollo económico, tecnológico y social de su o sus mercados. También definen las estrategias para lograr los objetivos de la empresa, y sobre todo definen también las estrategias para lograr aumento en las utilidades. Se estipulan las tácticas que orientarán las acciones.

En todos los casos, quienes se encargan de la planeación tratan de organizar los recursos materiales y humanos de la empresa, para lograr el mayor y mejor impacto en el medio externo de la empresa.

Las diferencias entre la planeación estratégica y la comercial radican en el factor tiempo y el nivel de detalle. La planeación estratégica es de largo plazo, se concentra en objetivos que se encuentran a tres, cuatro o cinco años de distancia.

" El pensamiento estratégico añade valor a los procesos de dirección en una empresa por obra de la integración de visión, orientación y prioridades dentro de un horizonte temporal que suele ser dos o cinco veces el de la planificación y presupuestación operativa detallada. El pensamiento estratégico incorpora los procesos de análisis, toma de decisiones y planificación estratégicos. De este modo proporciona un marco para la totalidad de la toma de decisiones de la compañía."¹

La planeación estratégica se interesa por el largo plazo, es más global y amplia, y le preocupa menos el detalle. Trata cuestiones tales como en que mercados debería competir la empresa de aquí a cinco años, siendo menos importantes los problemas relacionados con los tamaños o gustos que podrían ofrecerse al consumidor en ese momento futuro.

La planeación comercial es por lo general a corto plazo y se aplica habitualmente a períodos anuales, aunque a veces se emplean plazos ligeramente mas breves o más prolongados según las necesidades y requerimientos de la empresa.

Todo lo relativo a tamaños y gustos implica gran importancia en los planes comerciales o de mercadotecnia.

¹ Richard S. Handscombe y Philip A. Norman, Liderazgo Estratégico (México D.F.: Mc Graw Hill, ©1992),pp 96.

En el plan de mercadotecnia se muestra un interés vital por las medidas precisas que se adoptarán en el futuro inmediato, por que se adoptarán y cuales serán los resultados a obtener.

Aunque las planeaciones estratégica y comercial están estrechamente vinculadas, los diferentes alcances en el tiempo y los diferentes niveles de detalle exigen actividades y técnicas diferentes y en muchas ocasiones también personas diferentes.

En resumen podemos decir que la planeación estratégica contempla los siguientes aspectos:

- Descripción general del negocio.
- Mercado o mercados donde esta y pretende estar.
- Objetivos generales y específicos (bases anuales o mas breves si se requiere).
- Estrategias generales.

La planeación comercial se prepara como guía de decisiones acerca de:

- Productos.
- Presentaciones.
- Precios.
- Distribución.
- Promoción de ventas.
- Publicidad.

Lo importante es que todas las decisiones acerca de todos los sectores antes citados se adopten de modo que apoyen los objetivos globales de la empresa, utilizando al máximo los recursos inmediatos de que se dispone y obtener de ellos el máximo rendimiento.

Cuando una compañía sólo planea la producción y las finanzas, lo que esta haciendo es ceder el control de su destino a los factores externos y ajenos a ella, asumiendo la actitud de aceptar todo lo que ocurra y de encararlo del mejor modo posible cuando ocurra.

Hay muchas compañías pequeñas que suelen adoptar esta actitud pensando que no tienen ni modo de dejar una impresión en sus mercados. Algunas compañías grandes también han llegado a pensar que sus mercados son ajenos a la empresa. Ambas actitudes son erróneas.

Cualquiera que sea su tamaño, todas las empresas tienen la capacidad de influir sobre su medio externo y de llegar a controlar hasta cierto punto su propio futuro.

Los medios fundamentales para lograr este fin, radican en una cuidadosa planeación estratégica y comercial.

1.2) Beneficios de los planes de mercadeo

Entre los beneficios más importantes se encuentran:

- **Mejorar las comunicaciones:** Al agrandarse las compañías, les resulta cada vez más difícil asegurarse de que todas sus secciones se percaten de las prioridades empresarias. La planeación de la comercialización señala constantemente las metas y objetivos de la compañía.

- **Mejorar la coordinación:** Al agrandarse las compañías, los empleados tienen mayores dificultades en determinar exactamente que se espera de ellos y cuando. Los planes de comercialización especifican claramente las responsabilidades del personal.

- **Identificar amenazas y oportunidades:** Como los planes de comercialización exigen un análisis cabal y a fondo de los mercados actuales, con frecuencia revelan cambios significativos que de otro modo pasarían inadvertidos hasta cuando ya resultaría tarde para reaccionar eficazmente.

- **Identificar fallas:** Puesto que parte importante de los planes de mercadeo es la evaluación rigurosa de todos los productos y programas de la empresa, a veces se identifican fallas específicas de productos y programas que pueden corregirse con muy poco costo y grandes beneficios.

- **Proporcionan una medición objetiva del desempeño:** Las compañías en crecimiento necesitan perfeccionar a sus mejores administradores de nivel medio para encomendarles mayores responsabilidades. Los planes de comercialización dan lugar a criterios objetivos para evaluar el desempeño de esos administradores.

- **Dan nuevas perspectivas a la filosofía de la administración:** El desempeño medido en función del estado actual de ganancias y pérdidas refleja tan solo decisiones anteriores y circunstancias previas. Por importantes que sean las utilidades de hoy, mucho más lo son las utilidades futuras. La planeación de la comercialización endereza la atención a las utilidades futuras.

CAPITULO 2

DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO.

La palabra mercado tiene varios significados. En ocasiones se aplica a un lugar específico donde se compran y venden productos, también se le llama así a una área geográfica amplia. A veces "mercado" significa la relación entre la oferta y la demanda de un producto o servicio determinados. Por ejemplo tiene este significado en la pregunta ¿cómo está el mercado del oro? En ocasiones se utiliza también para designar el acto de vender algo. También se conoce como el lugar donde oferentes y demandantes intercambian bienes o servicios. Se llama también mercado a la población total (mercado masivo), que compra productos en general.

Philip Kotler conceptualiza que para un gerente de mercadotecnia, mercado es el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio.²

En este trabajo, se conceptúa mercado como: consumidores en busca de artículos en una categoría de productos determinada. Es evidente que en nuestra economía tan compleja, existen muchos mercados diferentes y para poderlos identificar a continuación vamos a analizarlos.

² Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, (México, D.F.: Editorial Diana © 1974), pp 128.

2.1) Requisitos de un mercado

Un mercado debe reunir cuatro requisitos que son: gente, lugar, productos y aspectos legales.

1.- La gente tiene que necesitar o desear los productos. Debe tener la capacidad de adquirirlos y el poder de compra (dinero).

2.- Tiene que haber un lugar para adquirir los productos. Algunos ejemplos; tiendas departamentales y de autoservicios, establecimientos comerciales varios, mercados de abastos, tianguis.

3.- Los productos o servicios tienen que estar disponibles en un lugar para que los consumidores puedan adquirirlos.

4.- Los mercados tienen que observar el cumplimiento de los aspectos legales que norman sus actividades. Los fabricantes de los productos deben cumplir con una serie de requisitos legales para poder fabricarlos y venderlos. La gente también debe observar y cumplir aspectos legales.

En ocasiones las personas tienen el deseo, el poder adquisitivo y la decisión de comprar ciertos productos, pero no la autoridad para adquirirlos. Los adolescentes pueden tener el deseo, el dinero y la decisión de comprar licores o cigarrillos, y sin embargo los establecimientos comerciales no están autorizados a venderles.

En resumen, un mercado está formado por gente con necesidades y deseos de adquirir productos o servicios, que cuenta con el dinero para hacerlo. Existe la disponibilidad de los productos o servicios en diversos lugares que faciliten su adquisición, observándose el cumplimiento de los aspectos legales que norman las actividades de operación de los mercados.

2.2) Conceptos de mercados

Cada empresa tiene que identificar el o los mercados en que participa o va a participar. Existen varios conceptos como son: en función de unidades de producción, por productos, por servicios, por beneficios al consumidor.

Cuando se conceptúan los mercados en función de unidades de producción o por productos, se deja de percibir el hecho de que los clientes no compran productos, compran los beneficios que proporcionan tales productos. La competencia entre las compañías deriva de los beneficios que éstas pueden proporcionar a los clientes. Por lo tanto, los mejores enfoques son las que toman a los mercados según los beneficios del consumidor.

Un ejemplo es el de la división de sistemas de información de Honeywell, la cual monta transistores, cañerías, tubo de rayos catódicos, motores eléctricos, metales laminados y otros componentes para fabricar computadoras que luego se ponen a la venta. Algunos de los beneficios por los cuales los clientes "compran" a Honeywell son:

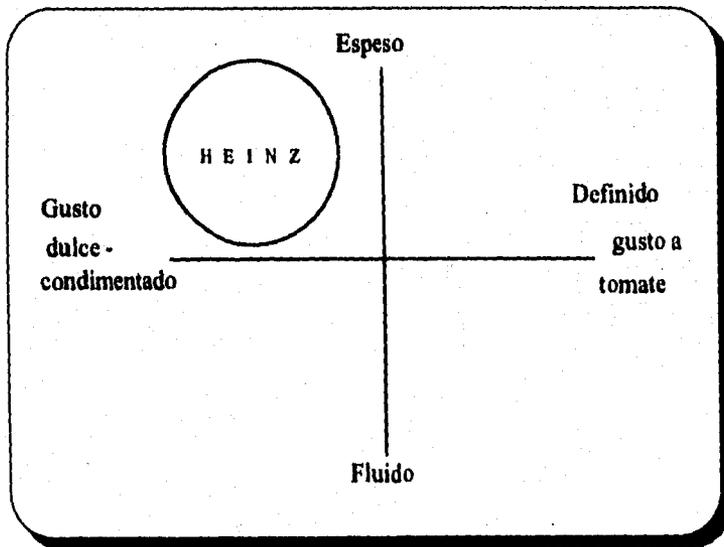
- Control exacto de existencias
- Programas mejores de producción
- Información rápida sobre ventas corrientes
- Facturación uniforme a clientes
- Niveles mínimos de existencias
- Contabilidad de sueldos más sencilla
- Acceso fácil a los archivos de la firma
- Ayuda para planificar sistemas empresariales
- Capacitación de personal de la empresa
- Financiamiento
- Reparación y servicio

Toda firma debe tener una lista de los beneficios que los clientes "compran". Algunos son evidentes, otros no tanto. El responsable de la planeación comercial debe examinar sus productos y servicios desde el punto de vista de sus clientes. Aunque esto parece sencillo, no siempre lo es. Las presiones cotidianas de administrar un negocio próspero tienden a concentrar la atención del Gerente o Director internamente en los problemas de la empresa. Una planeación acertada de la comercialización exige concentrarse en los problemas de los clientes.

No todos los beneficios que adquieren los clientes son vitales para una competencia eficaz. La mayoría de los mercados pueden ser definidos mediante sólo algunos atributos determinantes, o beneficios de clientes. Se trata de las características que debe tener un producto para ser aceptable para una parte sustancial del mercado. El producto que los clientes juzguen inaceptable en función de los atributos determinantes de esa categoría de productos, siempre se verá obligado a

competir en una fracción pequeña del mercado y ésta competencia estará en función de atributos secundarios.

A modo de ilustración, es el caso de la compañía Heinz alimentos, organización multinacional dedicada a la elaboración de alimentos, quien fabrica y vende salsa catsup. En este mercado hay docenas de competidores, pero sólo hay dos atributos determinantes que controlan la mayor parte de este mercado. Se trata de "espesor" y "gusto". Estos dos atributos pueden representarse gráficamente así:



Nota: Atributos determinantes en el mercado minorista de salsa catsup en los Estados Unidos.

CAPITULO 3

TIPOS DE MERCADOS.

Según las características de las personas y organizaciones que forman un mercado determinado, Philip Kotler clasifica los mercados en: mercados de consumo, mercados del productor, del distribuidor y del gobierno.

Otra clasificación de mercados utilizada en nuestro medio es aquella que establece dos grandes grupos: mercado de bienes de consumo, ya sea inmediato a duradero y mercado de bienes de capital o industriales.

3.1) Mercados de Consumo

El mercado de consumidores esta formado por compradores o individuos en sus hogares que piensan consumir o beneficiarse de los productos comprados y que no los adquieren con el objetivo principal de obtener utilidades. Cada uno de nosotros forma parte de los muchos mercados de consumidores o de consumo. La fuerza combinada de millones de personas con la capacidad, decisión y autoridad para comprar, integran una multitud de mercados de consumo para productos como alimentos, ropas, artículos de higiene y belleza, licores, cigarros, artículos electrodomésticos, productos desechables, etc.

A medida que aumenta el poder adquisitivo individual y se incrementa la población, el tamaño y numero de los mercados de consumidores son aún mayores.

En síntesis, los mercados de bienes de consumo son aquellos en los que los productos adquiridos son para consumo o uso personal.

3.2) Mercados Industriales o del Productor

El mercado industrial está formado por individuos y organizaciones que adquieran productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones están orientadas hacia un fin posterior.³

Por ejemplo, el fabricante de bicicletas que compra llantas para usarlas en la producción de sus productos, forma parte del mercado industrial de llantas para bicicletas. La misma empresa adquiere sacudidores de polvo para la limpieza del área de oficinas. A pesar de que los sacudidores no se emplean en forma directa en la producción de bicicletas, se emplean en la operación de la compañía y por tanto, este fabricante de bicicletas forma parte del mercado industrial de sacudidores de polvo.

En contraste con el consumidor final, el consumidor industrial tiende a ser más conocedor de los productos en que se interesa. Por lo general el comprador industrial adquiere en forma periódica grandes cantidades de un número de productos. Debe estar bien informado de todo lo relacionado con estos productos, con el fin de comprar los más apropiados para el trabajo requerido y al mejor precio posible.

Debido a que las personas y organizaciones se encuentran comprometidas en la producción y el proceso de todos los materiales y partes que después se convierten en

³ Fischer Laura, Mercadotecnia, (México D. F.: Mc Graw Hill, © 1993), pp 69.

artículos de consumo, en los mercados industriales ocurren más cambios que en los mercados de consumidores. Existen muchos tipos de mercados industriales. Para efectos de análisis, los bienes industriales pueden dividirse en tres clases como se muestra en la tabla siguiente.⁴

I. Bienes que entran totalmente en el producto; materiales y partes

A. Materias primas

1. Productos agrícolas (maíz, frijol, trigo, algodón, ganado, frutas y verduras)
2. Productos naturales (pescado, maderas, petróleo crudo, mineral de hierro)

B. Productos manufacturados y partes

1. Materiales componentes (acero, cemento, alambre, textiles)
2. Partes componentes (motores pequeños, llantas, refacciones)

II. Bienes que entran parcialmente en el producto; bienes de capital

A. Instalaciones

1. Edificios y terrenos (fábricas, oficinas)
2. Equipo fijo (generadores, taladros, elevadores, computadoras)

B. Equipo accesorio

1. Equipos y herramientas de fábrica portátiles o ligeras (herramientas de mano, camiones, montacargas)
2. Equipo de oficina (máquinas de escribir, calculadoras, computadoras personales, mobiliario)

⁴ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, (México D.F.: Ed. Diana, © 1974), pp 189.

III. Bienes que no entran en el producto; suministros y servicios

A. Suministros

- 1. Suministros funcionales (lubricantes, papelería y artículos de escritorio)**
- 2. Artículos para mantenimiento y reparación (pinturas, impermeabilizantes, artículos de limpieza)**

B. Servicios de negocios

- 1. Servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de oficinas, reparación y servicio a máquinas de escribir, calculadoras, impresoras)**
- 2. Servicios asesores (legal, fiscal, financiero, publicidad)**

También dentro del mercado del productor, se incluyen los mercados de fabricantes, los cuales se componen de individuos y organizaciones mercantiles, que adquieren productos con el fin de obtener utilidades empleándolos en la fabricación de otros productos o en sus operaciones. Los mercados de fabricantes incluyen tanto a los compradores de materias primas como a los de productos terminados y semi terminados, que a su vez se emplean para fabricar otros productos. Las tiendas de autoservicio, son parte de los mercados de los fabricantes para muchos artículos de apoyo como son: bolsas de polietileno, mostradores, cajas registradoras, productos de limpieza, etc., debido a que estas tiendas compran y utilizan estos productos en forma indirecta para obtener utilidades.

Los granjeros forman partes de los mercados de fabricantes para productos como maquinarias, fertilizantes, semillas, alimento para ganado. Los mercados de fabricantes están compuestos por una amplia variedad de industrias como la

agricultura, avicultura, pesca comercial, silvicultura, minería, textil, transportación, comunicaciones.

En nuestro país, los industriales que abarcan una importante parte del mercado de fabricantes, están concentrados desde el punto de vista geográfico en las áreas metropolitanas de las Ciudades del D.F. , Monterrey y Guadalajara principalmente. Esta concentración de industrias muchas veces facilita a los integrantes del mercado industrial a atender a los usuarios industriales con mas eficiencia.

3.3) Mercados de Gobierno

Los mercados de gobierno, están constituidos por el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y Municipales. Cada año gastan miles de millones de pesos en diversas mercancías y servicios para apoyar sus operaciones internas y ofrecer a los ciudadanos servicios como: carreteras, educación, agua, drenaje, protección a la salud, defensa nacional, protección policiaca, energía eléctrica, transporte publico, etc.

Es del conocimiento general que aún cuando el Gobierno continua tratando de reducir el gasto publico, año con año las cifras del presupuesto federal crecen en forma significativa. Esto es no sólo por las presiones inflacionarias, sino también porque los Gobiernos están ofreciendo más servicios y por ende los costos de operación han aumentado.

Muchas empresas no se interesan en vender al Gobierno debido a los trámites burocráticos y a la tardanza en los pagos. Sin embargo, hay vendedores que conocen

la forma eficaz de seguir los procedimientos gubernamentales y no encontrar mayores obstáculos en la venta y cobro de sus productos. Recientemente el Gobierno ha publicado un folleto con la información sobre los procedimientos de compras y los tipos de productos que adquieren las diversas Secretarías y Dependencias Oficiales.

Cabe señalar que los mercados de Gobierno serán cada vez mas importantes, y vale la pena que las empresas consideren el efectuar relaciones comerciales con éstos.

3.4) Mercados de Intermediarios

Estos mercados se componen de intermediarios del tipo de los mayoristas y detallistas, quienes compran artículos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades. Con excepción de algunas alteraciones menores, los intermediarios no cambian las características de los productos que manejan. Excepto los productos que los fabricantes venden directamente al consumidor, todos los productos que se distribuyen en los mercados de consumidores también se venden en los mercados de intermediarios.

Al tomar decisiones de compra, los intermediarios consideran distintos factores. Evalúan el nivel de la demanda para determinar las cantidades y precios de los productos que puedan revenderse. Estudian el espacio que necesitan para manejar el producto en relación con su potencial de utilidades.

Los detallistas por ejemplo, en ocasiones evalúan los productos de acuerdo con las ventas por metro cuadrado en el área o piso de ventas. Debido a que con frecuencia, los clientes del intermediario dependen de él para obtener el producto cuando lo necesitan, es normal que éste evalúe la capacidad de su proveedor para entregarle las cantidades adecuadas del producto cuando y donde las necesite.

En una esfera aún más amplia, al considerar la compra de un producto que no se trabajaba antes, el intermediario tratará de determinar si compite con otro o sirve de complemento a otros productos que ya maneja.

Los mercados de intermediarios son distintos a los demás y requieren que los vendedores que tratan con ellos conozcan sus necesidades y sean capaces de atenderlos.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE MERCADOS

El análisis de mercado se realiza antes de elaborar la planeación de mercadotecnia. Este análisis involucra un estudio cuidadoso del potencial de la industria, las ventas potenciales de la compañía y la manera en la cual los productos que la compañía fabrica o distribuye ofrecen la mejor oportunidad de mercado. En su forma más pura, el análisis de mercado es un examen de las fuerzas externas y oportunidades que la compañía debe capitalizar y maximizar los rendimientos. La dirección de la empresa debe tener la información de mercados apropiada y exacta con el propósito de planear las actividades de la empresa en forma eficiente y lograr los objetivos establecidos.

El contar con información de mercado es crítico en el éxito de los planes de la firma para alcanzar las metas. El análisis del mercado es también importante para medir el desempeño de la compañía, para realizar comparaciones con los competidores y su posición en la industria, así como para realizar la planeación de la producción y los requerimientos humanos, materiales y técnicos.

Lo que debe cubrirse en el análisis de mercado es el tamaño del mismo y su tendencia, pronósticos de venta, tendencias demográficas. El análisis debe realizarse con una meta específica, por ejemplo, describir el potencial para lograr el éxito de un nuevo producto o identificar a los posibles clientes-usuarios del mismo.

4.1) Tamaño de Mercados

Cualquiera que sea la meta de análisis, la mayor preocupación es determinar el tamaño del mercado. El tamaño del mercado ejerce una influencia directa en las estrategias de la compañía y es relevante e independiente de cualquier otro objetivo de análisis. El tamaño del mercado es dependiente de un universo total al cual se le puede estimular una mayor demanda por un producto o servicio.

" El mercado debe ser lo suficientemente grande como para generar un volumen de ventas que asegure la rentabilidad de la empresa; o en caso contrario, si el segmento es pequeño, éste debe tener un poder de compra alto para mantener nuestro nivel de ingreso".⁵

- Importes Versus Unidades.

Algunas de las proyecciones de tamaños del mercado son realizadas en valores, porque finalmente los pronósticos de ventas en un plan de negocios están usualmente expresados en importes, aunque también incluyan la información de unidades. Los pronósticos de ventas expresados únicamente en importes se ven limitados en cuanto a que incluyen la inflación esperada y los incrementos de precios. La inflación puede variar de un año a otro y tiene un impacto significativo en los ingresos de la firma. Por ejemplo, si proyectamos un 5% de incremento en las ventas en importes (Pesos) de bicicletas para niños de 1995 a 1996 incluyendo un 8% de incremento de precios,

⁵ Prieto Carlos y García Ma. del Pilar, Principios de Mercadotecnia, (México, D.F.: Editorial Banca y Comercio, © 1992), pp 97.

en realidad lo que quiere decir es que las cifras en unidades están decreciendo en un 3%.

Generalmente, las proyecciones del tamaño del mercado deben ser realizadas en unidades y convertidas a valores basadas en un precio promedio esperado. Para los Gerentes en la compañía incluyendo producción, ventas y personal realizan los planes basados en los pronósticos de ventas. Para esta gente, el pronóstico en unidades provee información mas útil para la determinación de la capacidad y necesidades de personal.

-¿ Qué Medir ?

El primer paso es establecer exactamente que necesita ser medido.¿ Se necesitan pronósticos de ventas por producto, por tamaño o por línea de producto?

Por ejemplo, un pronóstico del tamaño de mercado de guantes de trabajo para mujer, podría ser dividido en: hule, tela y reforzados de hule y tela. El tipo de medición varia dependiendo de cual departamento usará el pronóstico.

Los Gerentes de producto pueden necesitarlo por línea de producto, basado en la estrategia de mercadotecnia de cada línea. Los Gerentes de Producción pueden necesitarlo por tamaño, por material, por colores, etc. con el fin de determinar la capacidad de producción.

Los Gerentes de Mercadotecnia necesitan proyectar las cifras por mercado específico, esto es total de ventas a la industria electrónica, a la industria del acero, a la industria de autopartes, etc.

El Gerente General de la compañía requiere un pronóstico total que incluya todas las líneas de productos. La información disponible influye directamente en que es lo que se esta midiendo. Por ejemplo, si la información disponible existente a través de la Cámara de Comercio o alguna asociación industrial es por línea de producto es muy útil desarrollar las proyecciones del mercado usando las mismas líneas de productos disponibles de tal forma que puedan ser comparadas en el futuro.

4.2) Potencial de Ventas

El potencial de ventas del mercado se refiere a la cantidad de producto que sería comprada por grupos específicos de consumidores en un período específico, a un nivel específico de actividades de mercadeo y a nivel global de la industria. El potencial del mercado puede expresarse en importes o en unidades y referirse a un mercado total o a un segmento del mismo. Al analizar el potencial de ventas del mercado es necesario señalar el período. Debe observarse que el potencial de ventas del mercado debe contemplarse desde la perspectiva de un nivel particular de las actividades de mercadeo de la industria.

Al estimar el potencial de ventas del mercado, los responsables de la planeación comercial, tienen que suponer cierto nivel general de esfuerzo de mercadotecnia en la

industria. Por supuesto, el nivel específico de estos esfuerzos varia de una empresa a otra. El total de las actividades de mercadotecnia de todas las empresas equivale a los esfuerzos de mercadotecnia de la industria. El gerente de mercadotecnia también debe tomar en cuenta si los esfuerzos de la industria cambiarán en el futuro y cuanto.

El potencial de ventas de la compañía es la cantidad de producto que puede vender una organización durante un período específico. Son varios los factores generales que influyen en el tamaño del potencial de ventas de la compañía.

Primero, el tamaño del potencial de ventas del mercado fija un límite absoluto sobre el tamaño del potencial de ventas de la compañía.

Segundo, la intensidad de las actividades de mercadotecnia de la industria en general tiene un efecto indirecto pero definido sobre el potencial de ventas de la compañía, pues influye en el tamaño del potencial de ventas del mercado. Por ejemplo, cuando Sony anuncia sus televisores a color, estos anuncios, en forma indirecta promueven a la televisión a color en general y de hecho ayudan a otros fabricantes a vender sus televisores a color.

Tercero, la intensidad y efectividad de las actividades de mercadotecnia de una compañía en relación con los esfuerzos totales de la industria afectan el tamaño del potencial de ventas de la compañía. Si una empresa esta invirtiendo el doble que cualquiera de sus competidores en actividades de mercadeo, además, cada peso invertido es más efectivo en la producción de ventas, el potencial de ventas de la compañía será bastante alto en comparación con el de la competencia.

Existen dos enfoques para medir el potencial de ventas de una compañía: el descendente y el ascendente.⁶

En el enfoque descendente, el responsable de la planeación comercial, primero prepara un pronóstico económico general del estado de la economía durante un período futuro determinado, normalmente con base en la información oficial que proporciona el Gobierno. El potencial de ventas del mercado se estima sobre la base de este pronóstico económico. Después se estima el potencial de ventas de la compañía a partir del pronóstico económico general y del estimado del potencial de ventas del mercado. Es evidente el motivo por el que se conoce este sistema como descendente: el responsable de mercadotecnia comienza con estimados amplios, completos, de la actividad económica general y termina con el estimado de ventas de un producto específico para una sola empresa.

En el enfoque ascendente, el analista comienza por estimar cuanto compraría de un producto, en un período dado, un posible comprador de una área geográfica específica, como pudiera ser un territorio de ventas. Después, el analista multiplica cifra por cifra por el número total de posibles compradores en esa área. Luego hace lo mismo por cada área geográfica donde la empresa vende sus productos y la suma de estos totales representa el potencial del mercado. Para determinar el potencial de ventas de la compañía, el analista tiene que estimar, con base en los niveles específicos de las actividades de mercadotecnia, la proporción del potencial total del mercado que su empresa puede alcanzar.

⁶ Pride M. William, Marketing, (México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana, © 1982), pp 156.

Por ejemplo, el gerente de mercadotecnia de una compañía regional de papel
con sus empresas competidoras, puede estar de acuerdo en permitir el uso de
sus datos para evaluar regiones, a fin de que la compañía realice un estudio de
sus unidades individuales de ventas. Asimismo, puede haber un acuerdo de confidencialidad
de parte de un territorio cuando se presenta la información de ventas de un territorio
anterior de otro territorio. Pero en la práctica, la información de ventas de un territorio
puede ser usada para evaluar el desempeño de un territorio de otro territorio, y
viceversa, y esta información puede ser usada para evaluar el desempeño de un
territorio de otro territorio.

~~El uso de información de ventas de un territorio para evaluar el desempeño de otro territorio es una práctica común en la industria de papel.~~

~~El uso de información de ventas de un territorio para evaluar el desempeño de otro territorio es una práctica común en la industria de papel.~~

Por ejemplo, el gerente de mercadería de una compañía regional de papel con tres empresas competidoras, puede tratar de determinar el potencial de ventas de papel para envolver regalos, a granel, de la compañía mediante el enfoque ascendente. Para un territorio individual de ventas determina que cada uno de los 66 compradores de papel de ese territorio adquiere un promedio de diez rollos anuales. Por lo tanto, el potencial de mercado para ese territorio de ventas es de 660 rollos anuales. El analista sigue el mismo procedimiento para cada uno de los 28 territorios de ventas y una vez determinados, se suman.

Es de observarse que, independientemente de que se utilice el enfoque descendente o ascendente, los responsables del mercadeo se basan mucho en los pronósticos de ventas.

4.3) Pronósticos de Ventas

La preparación de los pronósticos de ventas, se realiza por lo general a corto plazo, períodos anuales o a dos y tres años. Estos pronósticos suelen ser extensiones sencillas de tendencias recientes.

Sirven como base para preparar cuadros proforma de ganancias y pérdidas para cada uno de los productos. A la vez, estos cuadros muestran lo que probablemente ocurra si la empresa continuara actuando en el futuro como lo ha hecho en el pasado.

También dan una base para evaluar la repercusión que sobre las utilidades tendrían los diversos programas de comercialización que se pudieran emprender.

¿Qué hacer si falta historial de ventas?

Hay industrias o compañías muy nuevas, que no han tenido el tiempo de preparar un historial de ventas fidedigno. Por ejemplo, hoy día el negocio de computadoras personales es un mercado en expansión y relativamente nuevo, tomar las cifras de ventas de períodos tan cortos podría resultar erróneo. En condiciones como estas se pueden tomar como base de proyección, los pedidos recibidos, los compromisos de ventas establecidos.

Los efectos de la discontinuidad en los pronósticos de ventas

Un elemento que atenta contra los pronósticos basados en datos históricos, afecta a industrias sometidas a lo que Peter Drucker, el consultor y maestro en administración de reconocido prestigio internacional, llama "discontinuidades".

Hay industrias y mercados que padecen alteraciones importantes, difíciles de prever. La agricultura básica, muy dependiente de los azares del clima, siempre ha sido un ejemplo importante de dicho mercado. En años recientes, el mal tiempo en Brasil y Rusia ha provocado grandes cambios de precios y demanda resultante en materia de café, cereales y una amplia gama de productos de sustitución.

En los años 60 y 70, la mayoría de las industrias no agrícolas lograron progresos significativos en la estabilización de sus mercados y también de sus fuentes de aprovisionamiento. Pero al avanzar la década de los 80, ramo tras ramo industrial experimentaron perturbaciones mayores e imprevisibles. Compañías que dependían en grado sumo del petróleo y sus derivados encararon discontinuidades, con las dificultades resultantes en el pronóstico de ventas futuras a base de tendencias históricas.

Es necesario examinar todo en un negocio, desde los proveedores hasta los clientes finales, para determinar su vulnerabilidad a las discontinuidades. Si se comprobara que se corre algún peligro, deben tomarse medidas inmediatas para preparar planes de contingencia a fin de reducir los efectos adversos. Siempre es más fácil pensar con claridad cuando no se afronta una crisis.

El Club de Ejecutivos de Ventas de Nueva York,⁷ Organización que se le ha reconocido como líder al cambiar la naturaleza de las ventas durante más 50 años, a través de la activa participación de sus 2500 miembros, ha resumido lo siguiente con respecto a los métodos más utilizados para la elaboración de pronósticos de ventas.

Los Métodos menos técnicos

- . Usar el juicio ejecutivo
- . Obtener estimados de la fuerza de ventas.
- . Determinar las expectativas de los usuarios

Los métodos más técnicos

- . Usar análisis de series de tiempo
- . Usar econometría

⁷ Harry R. White, Pronóstico de Ventas, (México, D.F.: CECSA, © 1990).

Los métodos menos técnicos de pronosticar son los que se utilizan con mayor frecuencia. Muchas empresas usan más de un método; algunas utilizan todos y cada uno de ellos. Cuantos más métodos pueda usar, la probabilidad de elaborar un pronóstico más preciso se incrementa.

Los métodos más técnicos requieren por lo regular el uso de computadoras, ya que se analizan las cifras de ventas de periodos anteriores, se utilizan promedios, se trata de encontrar una relación predictiva entre las ventas y una serie externa de estadísticas como el Producto Interno Bruto, cifras de la industria o categoría de producto, índices de inflación, variables demográficas, índices de construcción, etc.

Método del Juicio Ejecutivo

Este es un método original para realizar pronósticos de ventas y aún ahora el más extensamente utilizado, sin considerar el tamaño de la compañía. Métodos más sofisticados, como el análisis de series de tiempo y regresiones econométricas, ganan nuevos adeptos cada día, sobre todo cuando los pronosticadores aprenden estas técnicas ayudados por herramientas de procesamiento de datos. Sin embargo, el ejecutivo de ventas experimentado siente que sus corazonadas acerca del mercado desempeñan un papel vital en casi todos los pronósticos de ventas.

El pronosticar reflexivamente se hace de dos modos: por un individuo experimentado (por lo general en compañías pequeñas) o por un grupo de individuos. El enfoque de grupo, a su vez usa dos métodos: uno es cuando los ejecutivos clave turnan los estimados independientes sin discutirlos y éstos son promediados con un pronóstico por el ejecutivo en jefe. En el otro, los ejecutivos se reúnen y cada persona

presenta su estimado, explicando los supuestos que consideró para la elaboración. La decisión se toma por consenso.

Los pronósticos elaborados con juicio ejecutivo se usan más cuando:

- El ejecutivo o ejecutivos que pronostican tienen experiencia y poseen un buen sentido del mercado y de las necesidades del cliente.
- Se quiere revisar o fortalecer otros métodos de pronósticos que se están usando.
- La compañía o el producto es nuevo y no existe información previa.
- El volumen de ventas es razonablemente estable y el mercado está bien definido.
- El riesgo o consecuencias de un error importante en el pronóstico es bajo.

Estimados de la Fuerza de Ventas

Los vendedores son generalmente limitados en sus estimaciones en especial en el caso en que advierten que se trata de resultados a largo plazo. Con frecuencia tienden a ser optimistas cuando las ventas son buenas y pesimistas cuando las ventas están declinando.

Algunas veces, los vendedores consideran que si se pronostica conservadoramente, los resultados se alcanzarán con relativa facilidad, mostrando ante sus superiores que hay un buen desempeño.

Es muy importante capacitar a los vendedores para que puedan realizar pronósticos de ventas confiables. Se inicia proporcionando la información básica de

ventas por cliente, producto, zona, etc. dentro del año en curso y también de años anteriores. Es recomendable el utilizar formatos especiales que faciliten esta labor.

Debe explicarse claramente al personal de ventas que las cuotas no se basarán necesariamente en sus cálculos, para evitar las posibilidades de una predisposición equivocada por parte de este.

El personal de ventas está habituado a muchas premuras de tiempo y suelen interesarse únicamente en resultados a inmediato o corto plazo, es por ello que la confiabilidad que puede darse a sus pronósticos es baja.

Expectativas de los Usuarios Finales

El sondeo, usualmente es realizado por compañías con un mercado bien definido o limitado principalmente al campo industrial.. A los clientes actuales y prospectos se les pregunta cuales son sus expectativas de compra para el siguiente periodo, ya sea mensual , trimestral o anual.

Algunas de las ventajas que existen son que se obtiene un buen pulso del mercado y sus necesidades. Permite enfrentar a la competencia, y proporciona indicios de nuevos productos y nuevos usos para productos en existencia. Permite conocer los niveles de inventarios que manejan los clientes. Muestra también donde es necesario aumentar la publicidad , promoción y presión de las ventas.

Las desventajas que se encuentran son que los usuarios del producto pueden ser muchos o también muy difícil y costosa su localización. Algunos de los usuarios

localizados pueden desconocer o no dejar que sus intenciones de compra se conozcan. En el caso de grandes mercados, el método requiere de un muestreo muy bien calculado y definido. Los distribuidores e intermediarios suelen no estar dispuestos a prestar su tiempo más allá de lo debido, para trabajar en el papeleo ni en los cuestionamientos a los clientes actuales y potenciales.

Pronóstico con Análisis de Series de Tiempo

El análisis de series de tiempo ha sido desde hace años un estándar de la herramienta para el pronosticador. Las series de tiempo constituyen un complejo de cifras que están relacionadas entre sí por medidas específicas de tiempo.

Los métodos más comunes son el Promedio Variable y Tendencia.

Promedio Variable

Este método de pronóstico tiene mejor aplicación para aquellos casos en que la información de ventas muestra incrementos o reducciones graduales. El pronosticador analiza las cifras para tratar de seguir la " corriente" del momento que pueda proyectarse dentro del tiempo futuro. Ya que las ventas de periodos anteriores de muchas compañías se traducen en una gráfica, mostrando las alzas y bajas considerables, el pronosticador trata de alterar esas variaciones para producir la línea de la " corriente" sobre la gráfica.

Por ejemplo, los importes de las ventas expresadas en millones de pesos de una compañía en los últimos años fueron:

| | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1991 - 384 | 1992 - 440 | 1993 - 496 |
| 1992 - 440 | 1993 - 496 | 1994 - 556 |
| 1993 - <u>496</u> | 1994 - <u>556</u> | 1995 - <u>520</u> |
| Total 1320 | Total 1492 | Total 1572 |
| Prom. 440 | Prom. 497.3 | Prom. 524 |

Tendencia

Los elementos de un análisis se series de tiempo de tendencias pueden ser visualizados mejor a través de la gráfica del historial de ventas de una compañía que se muestra a continuación.



Regresión Lineal

Se dice que una línea es la representación mejor cuando reduce al mínimo, con relación a las demás líneas posibles, las desviaciones verticales a esa línea de los puntos de información básica.

Uno de los procedimientos matemáticos que permite determinar la mejor representación lineal es el método de regresión lineal del cuadrado menor. Este método produce una línea que reduce al mínimo la suma de las desviaciones cuadradas de los valores reales a partir de la mejor representación lineal de los cuadrados menores. La fórmula general es la siguiente:

$$Y = a + bx$$

Los valores de **a** y **b** se hallan resolviendo estas dos ecuaciones:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

En que **n** = el número de observaciones, o puntos de datos.

x = la variable independiente

y = la variable dependiente

a = la intersección de la función del eje y cuando **x** = 0

b = la pendiente de la línea de función

$$x = \frac{x}{n}$$

$$y = \frac{y}{n}$$

4.4) Participación de Mercado

La medida más común para medir el desempeño de ventas de un producto o grupo de productos por categoría o tipo es lo que se denomina participación de mercado. Esta se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Participación de mercado actual} = \frac{\text{Ventas de la compañía}}{\text{Ventas de la industria}}$$

$$\text{Participación de mercado futura} = \frac{\text{Pronóstico de ventas}}{\text{Pronóstico del mercado}}$$

Para valorar las oportunidades, la firma suele comenzar por definir la idea del tamaño del o los mercados en que participa o va a participar. No es un concepto sencillo como lo demuestra la definición de Philip Kotler como sigue:

El tamaño del mercado de un producto es el volumen total que compra un grupo de clientes en determinada área geográfica, durante cierto período de tiempo, en un medio comercial definido.

4.5) Proceso de Compra

Es muy importante entender y conocer el comportamiento de compras, que comprende los procesos de toma de decisiones de las personas que adquieren y utilizan productos. La forma como los compradores reaccionan hacia la estrategia o estrategias de mercadotecnia de la empresa tiene gran repercusión en el éxito de la misma. " Proceso de compra es el conjunto de etapas por las que pasa un consumidor para poder adquirir algo".⁸

Un elemento importante del concepto de mercadotecnia es que la compañía debe crear una mezcla mercadológica que satisfaga las necesidades de los consumidores. Para comprender que es lo que satisface al consumidor, es necesario entender los principales factores que afectan: Qué, dónde, cuándo, cómo y por qué compra el consumidor. Al comprender los factores que influyen en los hábitos de compra del consumidor, la empresa se encontrará en mejor posición para predecir su reacción a las estrategias de mercadotecnia.

A pesar de que en la planeación comercial se trate de comprender el comportamiento de compra del consumidor e influir en el mismo, no puede controlarlo. Aún cuando algunos organismos sociales señalan que las estrategias de

⁸ Fischer Laura, *Mercadotecnia*, (México D. F.: Mc Graw Hill, © 1993), pp 86.

mercadotecnia están encaminadas a manipular a los consumidores, la realidad es que no tienen ni el suficiente poder ni el conocimiento del comportamiento como para poder hacerlo. El conocimiento que poseen los responsables de la planeación comercial, depende en lo fundamental, de lo que conocen sobre el comportamiento humano en general los psicólogos y sociólogos. Incluso si trataran de manipular a los compradores no lo lograrían debido a la falta de leyes y principios de las ciencias del comportamiento.

Los compradores toman decisiones.

Para analizar el comportamiento de los compradores se les considera como tomadores de decisiones. Por lo general, los compradores tienen el objetivo de crear y mantener un grupo o surtido de mercancías y servicios que les brinden satisfacción en la actualidad y en el futuro. Para alcanzar este objetivo global, los consumidores tienen que tomar decisiones de compra. Por ejemplo, el adulto promedio cada día tiene que tomar varias decisiones relacionadas con la comida, la ropa, el hogar, la atención médica, la educación, el transporte, la recreación y entretenimiento. Para tomarlas, los consumidores emplean muchos tipos de decisiones que van desde las más rutinarias hasta las más amplias. Para adquirir artículos de bajo precio y compra frecuente, los consumidores toman decisiones rutinarias: es decir, toman la decisión en forma rápida, lo cual requiere poco esfuerzo mental. Por ejemplo, la mayoría de las personas que van a comprar pan no se quedan en el mostrador estudiando los bolillos o teleras durante 20 minutos. Por el contrario, llegan seleccionan lo que necesitan y se retiran. En esos momentos están tomando una decisión de compra rutinaria. A las compras que se efectúan de esta forma se les llama en ocasiones, "compras

habituales", debido a que se hacen con tanta rapidez que parecen motivados por hábitos.

A pesar de que algunas compras se realizan mediante procesos de decisiones cercanos al extremo de la rutina, existen otras que requieren mas reflexión y esfuerzo. Cuando los compradores toman decisiones amplias, invierten bastante tiempo y esfuerzo en localizar otros productos, obtener información sobre los mismos y después evaluarlos para determinar cual de ellos es el mas satisfactorio. Los procesos de toma de decisiones amplias se usan en el caso de productos costosos como: casa habitación, mobiliario, automóvil, etc., así como también para los que se adquieren con poca frecuencia como las herramientas de uso doméstico.

Los procedimientos de toma de decisiones que se usan para comprar muchos productos se encuentran en algún punto entre los muy rutinarios y los muy amplios. Para un mismo individuo el tipo de decisión empleado para la compra de un producto determinado no tiene que continuar siendo el mismo en compras futuras. En muchos casos, la primera vez que se adquiere cierto artículo, el proceso de decisión tiende a estar más hacia la toma de decisiones amplia, que cuando se realizan compras posteriores del mismo producto. Sin embargo, cuando deja de ser satisfactoria una marca que se estaba adquiriendo en forma rutinaria, pueden utilizarse procesos más amplios al cambiar a otra nueva.

Al comprender que los consumidores se mueven entre procesos de toma de decisiones, los responsables de mercadotecnia se encuentran en una mejor posición para influir en ellos al facilitarles este proceso de decisión. Pueden lograrlo

ofreciéndoles los productos con las características adecuadas, haciéndoles fácil su adquisición y cubriendo las necesidades de información que éstos tienen.

Sin tomar en cuenta el tipo de proceso para la toma de decisiones que emplee, una serie de factores influyen en el comportamiento de compras del consumidor. La persona que tiene que tomar una decisión de compra, recibe el influjo tanto de las influencias psicológicas como sociales. Aún cuando más adelante se examinarán por separado cada uno de los factores más importantes que influyen en el comportamiento de compras, debe recordarse que en realidad todos ellos se encuentran muy relacionados por los efectos que les afectan entre si y con el comportamiento del consumidor. A continuación se examinan estas influencias, considerando primero los factores internos del individuo que afectan el comportamiento de compras y después los de su medio ambiente.

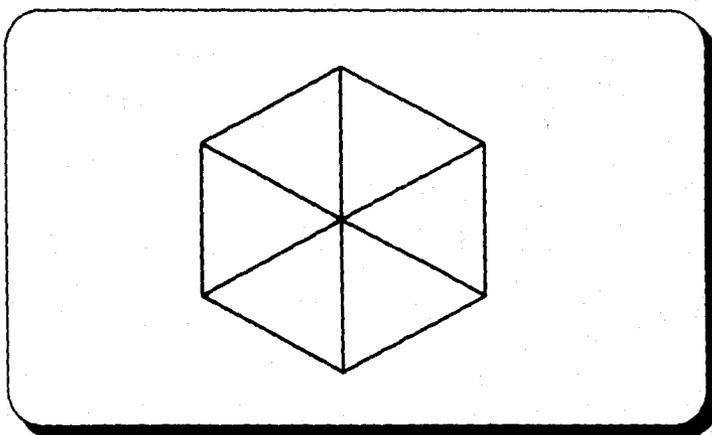
Influencias psicológicas en el Comportamiento de Compra.

Las influencias psicológicas operan dentro del propio individuo para determinar en forma parcial su comportamiento general y de esta manera influir en su comportamiento como comprador. Los elementos psicológicos primarios que influyen en el comportamiento del consumidor son:

- 1) Percepción.
- 2) Motivos
- 3) Aprendizaje
- 4) Actitudes
- 5) Personalidad

Percepción.

¿Está dividido en seis secciones triangulares, el hexágono que aparece en la figura de abajo?



¿Es una caja vacía? ¿Un cubo? ¿Un cometa cuadrado? ¿Parte de una telaraña? Pudiera ser cualquiera de estas cosas u otras más de acuerdo a la percepción de cada uno. Diferentes personas perciben lo mismo en distinta forma al mismo tiempo. De igual modo la misma persona, en distintos momentos, puede percibir la misma cosa en otras formas.

"Percepción es el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta las informaciones que recibe para crear una imagen comprensible del mundo que le rodea".⁹ Las personas reciben información a través de los sentidos:

⁹ William M. Pride, Marketing, (México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana © 1982), pp 108.

Vista, tacto, oído, olfato y gusto. Las entradas de información son las sensaciones que se reciben a través de los órganos sensitivos. Al oír un anuncio, ver un amigo, o leer la contaminación o tocar un producto, se están recibiendo entradas de información.

Como se señala en la definición, la percepción es un proceso de tres pasos: Selección, clasificación e interpretación de las entradas de información. Aún cuando se reciben muchos datos al mismo tiempo, sólo se selecciona una pequeña parte, que es la que llega al conocimiento. Se aceptan algunas informaciones y se rechazan otras, debido a la incapacidad de estar consciente de todas al mismo tiempo. A veces se le llama a este fenómeno exposición selectiva, porque se seleccionan las entradas de información que deben llegar al conocimiento. Es muy probable que, al concentrarse en lo que dice este párrafo el lector no se da cuenta de que afuera hay automóviles o personas haciendo ruidos, de que las luces están encendidas o de que esta tocando este trabajo. A pesar de estar recibiendo estas informaciones no se da cuenta de ellas hasta que se mencionen.

¿Por qué algunos tipos de información llegan al conocimiento mientras que otros no? Existen varias razones. Primero, es más probable que una entrada de información llegue hasta el conocimiento si se relaciona con un hecho que se espera sucederá. Hoy día Mc Donalds emplea una serie de anuncios espectaculares para hacer que las personas que transitan por las avenidas y carreteras vayan teniendo la idea de que más adelante se encontrarán con una tienda Mc Donalds. A pesar de que algunos conductores no pararán, existe una buena posibilidad de que, por lo menos verán los restaurantes.

Segundo, es probable que la persona permita llegar un impulso al conocimiento si la información le es útil para resolver necesidades presentes. Es indudable que se esté más consciente de los anuncios de comida cuando se tiene hambre. Si la persona acaba de comer una pizza grande y escucha un comercial del Burger Boy hay una gran posibilidad de que éste no llegue al conocimiento, debido a que su necesidad de comida ha sido satisfecha recientemente. Si la intensidad del estímulo cambia en forma importante, es más probable que llegue al conocimiento.

Cuando el Gerente de una tienda hace una ligera variación en los precios, es posible que pase inadvertida debido a que el cambio no tiene mayor importancia; pero si el Gerente lo comprende así y los rebaja lo suficiente, es muy probable que se note la reducción de precios particularmente si se apoya con anuncios que comuniquen la rebaja.

La naturaleza selectiva de la percepción no sólo ocasiona la exposición selectiva, sino que trae como consecuencia otras dos situaciones: La distorsión selectiva y la retención selectiva. La distorsión selectiva es el cambio o deformación de la información recién recibida. Esto puede ocurrir cuando la persona recibe información que no esta de acuerdo con sus sentimientos o creencias. Por ejemplo, cuando un consumidor ve un anuncio de una marca que no le gusta, tiende a distorsionar la información para hacerla más congruente con sus anteriores puntos de vista y esta distorsión reduce, en forma apreciable, el efecto del anuncio sobre la persona. La retención selectiva es un fenómeno por el cual la persona recuerda las informaciones recibidas que son afines con sus sentimientos y creencias y olvida las que no lo son. Después de escuchar un presentación de ventas y abandonar la tienda,

el cliente puede olvidar muchos puntos de venta si representan información contraria a sus creencias.

Las entradas de información que llegan al conocimiento no lo hacen en forma organizada. Para que tengan significado es necesario que las personas las clasifiquen. Normalmente esto se realiza en forma rápida con el fin de que tengan significado. Pero, la forma como la persona organiza la información afecta el significado de la misma.

La interpretación, el tercer paso en el proceso perceptivo es necesaria para evitar la confusión mental. Al hacerlo, la persona basa la interpretación sobre lo que le es familiar. Cuando un fabricante desea cambiar el diseño de un envase, uno de los problemas que encara es que el público busca el producto en el antiguo y familiar envase, en lugar del nuevo. Hace varios años, Du-Pont hizo una prueba de mercado en varias ciudades para cambiar envases de uno de sus muy conocidos pulimentos para automóviles y encontró que las ventas bajaban en forma importante, debido a que los consumidores al ver un nuevo envase lo interpretaban como si se tratara de un nuevo producto, en lugar de verlo como el mismo pulimento en un envase con nuevo diseño. A menos de que el cambio de envase se acompañe de un programa promocional que conscientice a la gente del cambio, la empresa puede sufrir pérdidas de ventas.

A pesar de que los responsables de mercadotecnia no pueden controlar las percepciones de las personas, a menudo tratan de influir en ellas. Cuando se trata de hacer esto, pueden presentarse varios problemas.

Primero, el proceso perceptivo de un consumidor puede operar en tal forma, que nunca le llegue la información del vendedor. Por ejemplo, el cliente puede bloquear la explicación de ventas de una demostradora o del dependiente de la tienda.

Segundo, el consumidor puede recibir la información del vendedor en forma distinta de la que se intentaba se recibiera. Por ejemplo, cuando el fabricante de una pasta de dientes anuncia que "el 35% de las personas que utilizan esta pasta tienen menos caries", algún consumidor puede percibir que ésta afirmación significa que el 65% de las personas que emplean el producto tienen más caries.

Tercero, cuando el comprador percibe información que no es congruente con sus creencias anteriores, es probable que la olvide con rapidez. De esta forma, si un vendedor le dice al posible comprador de un automóvil que se trata de un modelo muy económico por su alto kilometraje y poco consumo de combustible y el cliente no le cree, lo más probable es que no retenga esa información por mucho tiempo.

De este estudio se desprende que el comportamiento de los consumidores hacia los productos, precios, diseño de envases, vendedores, tiendas, anuncios y fabricantes es afectado en algún grado por como y que perciben.

Para llegar a los consumidores e influir en ellos en forma efectiva, los responsables de la planeación de mercadeo deben comprender los efectos que tienen las percepciones de las personas en sus decisiones de compra.

Al Ries y Jack Trout autores del título Las 22 Leyes Inmutables del Marketing, señalan que " El marketing no es una batalla de productos. Es una batalla de percepciones."¹⁰

Motivos.

Un motivo es una fuerza interna que produce energía y que encamina el comportamiento de una persona hacia sus objetivos. Las acciones de sus compradores en todo momento son afectados por un grupo de motivos más que por uno solo. En algún instante determinado algunos motivos son más fuertes que otros pero sus fuerzas varían de un momento a otro. Por ejemplo, los motivos de una persona hacia los alimentos son mucho más fuertes poco antes de las horas de las comidas que justo después de ellas.

Los motivos pueden crear o reducir tensiones en el interior de una persona. Cuando impulsan a la persona hacia la consecución de sus objetivos, reducen la tensión, pero si algunos de los motivos lo encaminan hacia una meta mientras que otros lo mueven en dirección opuesta, crece la tensión, ya que la persona no puede alcanzar ninguno de los objetivos.

Son muchos los distintos motivos que influyen en el comportamiento. Algunos de los que afectan las compras se relacionan, en forma directa, con características del producto, como durabilidad, economía o apariencia.

¹⁰ Ibid. (México, D.F.: McGraw Hill, © 1993), pp 31.

Por ejemplo, la persona que compra un sofá puede sentir una fuerte motivación por alguno de éstos. Si el responsable de mercadotecnia llama la atención del consumidor sólo hacia una de estas características, es posible que su esfuerzo fracase en obtener un nivel de ventas satisfactorio.

Los motivos que influyen donde las personas adquieren sus productos en forma regular se conocen como motivos de patrocinio. Un comprador puede hacer sus compras en una tienda específica, debido a motivos de patrocinio como precios, servicios, localización, honestidad, variedad de artículos o buen trato del personal de ventas. Para aprovechar los motivos de patrocinio se debe tratar de determinar por que los clientes normales favorecen una tienda y se debe insistir sobre estas características al preparar la mezcla de mercadotecnia de esa tienda.

Los encargados de mercadotecnia analizan los motivos principales que influyen en los consumidores para comprar o rechazar sus productos, investigando la motivación. Debido a que son motivos que operan en el nivel del subconsciente, son muy difíciles de medir. Por lo general, la gente no se da cuenta de cuales son sus motivos por lo que no resulta efectivo preguntárselos. La mayor parte de la investigación de motivación se hace mediante entrevistas o con técnicas de proyección.

Cuando los investigadores estudian los motivos mediante entrevistas, utilizan entrevistas a fondo, entrevistas de grupo o una combinación de ambas. En el entrevista a fondo el investigador trata de obtener que la persona hable con toda libertad de lo que desee, con el fin de crear un ambiente informal. Le puede hacer

preguntas de índole general, indirectas y después profundizar en las respuestas haciendo preguntas aclaratorias. Este tipo de entrevistas puede durar horas.

En las entrevistas de grupo el entrevistador, mediante un liderazgo no bien definido, trata de provocar la discusión sobre uno o varios temas por parte de los que constituyen el grupo. Este debe abarcar entre 6 y 12 personas. A través de lo que se dice en la discusión el entrevistador busca descubrir los motivos de las personas relacionados con un tema, como pudiera ser el uso de un producto. Por lo general, no puede hacer comprobaciones tan completas como en las entrevistas a fondo. Para llegar a determinar los motivos subconscientes que se reflejan en las entrevistas, los investigadores de motivación deben haber recibido un buen entrenamiento en psicología clínica. La habilidad que posean para descubrir los motivos subconscientes con base en lo que se ha dicho en la entrevista determinará la efectividad del estudio.

Las entrevistas a fondo y de grupo dan una variedad de información. Por ejemplo, pueden descubrir los motivos por los que no le gustan a los consumidores las comidas preparadas, congeladas o por que prefieren postres bajos en calorías.

Las técnicas de proyección son pruebas en que se pide a las personas ejecutar con propósitos definidos ciertos trabajos específicos; pero en realidad, mientras los hacen, están siendo evaluados con otros fines. Estas pruebas se basan en la suposición de que las personas " proyectarán" en forma inconsciente sus motivos mientras realizan sus trabajos que se les han encargado. Los investigadores entrenados en las técnicas proyectivas pueden analizar los materiales producidos por

el individuo y estimar cuales fueron sus motivos subconscientes. Algunas técnicas proyectivas comunes son las de asociaciones de palabras y las de completar frases.

En ocasiones las técnicas de investigación de motivación son razonablemente efectivas; sin embargo, están bastante lejos de la perfección. Los responsables de mercadotecnia que desean investigar los motivos de la gente, deben contratar los servicios de psicólogos profesionales entrenados en los métodos de investigar motivaciones.

Aprendizaje

El aprendizaje es un cambio en el comportamiento del individuo que se deriva de comportamientos anteriores ante circunstancias similares. Las variaciones de comportamiento que se producen por situaciones fisiológicas como el hambre, la fatiga, el crecimiento o el deterioro no se consideran como aprendizaje. El aprendizaje se refiere a los efectos de las experiencias directas o indirectas sobre el comportamiento futuro.

Los efectos del comportamiento del individuo ejercen una fuerte influencia en el proceso de aprendizaje. Si los efectos de las acciones son beneficiosos o satisfactorios, la persona se comportará en la misma forma en situaciones futuras similares. Sin embargo, cuando los efectos no han sido satisfactorios, reaccionará en forma diferente en situaciones futuras. Por ejemplo, cuando el consumidor compra una marca específica de caramelos y le gusta, es muy probable que la próxima vez compre esa misma marca y lo siga haciendo así hasta que deje de satisfacerle. Cuando

los efectos del comportamiento dejen de brindar satisfacción, la persona cambiará a una marca diferente.

Para que una empresa pueda vender con éxito sus productos, debe hacer que los consumidores los conozcan. Estos adquieren en forma directa ese conocimiento probándolos. Los responsables del mercadeo facilitan experiencias directas a los consumidores, aún antes que se produzca la compra.

Cuando una empresa ofrece un producto con un descuento importante o cuando regala muestras de artículos como jabones o lociones para las manos, esta estimulando al consumidor a probarlos en forma directa a poco costo o ninguno para él. Por ejemplo, Bic, lanzó una navaja de afeitar desechable a mitad de precio con el fin de estimular su compra. La oferta fue apoyada a través de mensajes en los medios de comunicación, logrando una participación del segmento de hojas de afeitar de sistema húmedo. Al facilitar el conocimiento de su producto mediante la prueba directa, Bic logró una rápida aceptación de su producto en el mercado.

El aprendizaje del consumidor recibe también la influencia indirecta del conocimiento del producto a través de información recibida de vendedores, anuncios, amigos y familiares. Mediante los vendedores y la publicidad, el distribuidor brinda información antes (y en ocasiones después) de las compras para influir en lo que aprenden de los consumidores y lograr de ellos una actitud más favorable hacia sus productos.

A pesar de que los responsables de la planeación de mercadotecnia se esfuerzan en influir sobre lo que aprenden de los consumidores, pocas veces tienen éxito total

en cambiar en forma importante su proceso de aprendizaje. Al tratarlo se enfrentan a problemas para captar y mantener su atención, para facilitar al consumidor las clases de información que son importantes para tomar decisiones de compra y para convencerlos de que prueben el producto.

Actitudes

Una actitud consiste en el conocimiento y en los sentimientos positivos o negativos que tienen las personas. Puede citarse por ejemplo, como muchas personas en Estados Unidos tenían actitudes negativas hacia los motociclistas cuando Honda entró al mercado por primera vez. En ocasiones se dice que una persona tiene una "actitud positiva", pero la frase esta incompleta y no tiene significado, pues no aclara sobre que es la actitud positiva. Los objetos sobre los que se tienen actitudes pueden ser tangibles o intangibles, pueden tener o no vida. Por ejemplo, se tienen actitudes sobre el sexo, la religión, la política y aún sobre las flores y la cerveza.

El individuo aprende las actitudes mediante la experiencia y las relaciones con otras personas. Según se va produciendo el proceso de aprendizaje, pueden irse cambiando las actitudes al mismo tiempo. Sin embargo, las actitudes individuales permanecen estables y no cambian con facilidad. De la misma forma, en un momento determinado no todas las actitudes de una persona tienen la misma fuerza; unas son más intensas que otras.

La actitud de los consumidores hacia una empresa y sus productos tienen gran influencia en el éxito o fracaso de las estrategias de mercadotecnia de la misma.

Cuando tienen actitudes negativas intensas sobre uno o más aspectos de las prácticas de mercadotecnia de una organización, no sólo dejan de usar el producto sino que aconsejan a sus familiares y amigos que no los usen.

Dado que las actitudes pueden tener una participación significativa en la determinación del comportamiento del consumidor, es importante conocer éstas en cuanto a factores como precios, diseño de envases, marcas, publicidad, personal de ventas, servicios.

Los responsables de mercadotecnia pueden medir las actitudes de los consumidores mediante diversos enfoques. Una de las formas más sencillas es preguntárselo en forma directa. Por ejemplo, un investigador de actitudes que trabaje para un fabricante de relojes puede pedir a los entrevistados que digan lo que piensan sobre la apariencia y diseños de los nuevos relojes de cuarzo, tanto digitales como análogos.

Las técnicas de proyección que se usan en las investigaciones sobre motivación también pueden emplearse para medir actitudes. Por lo general, la escala de actitudes se compone de una serie de adjetivos, frases u oraciones relacionadas con un objeto. A las personas se les pide que muestren la intensidad de sus sentimientos hacia el objeto reaccionando de cierta manera a los adjetivos frases u oraciones. Por ejemplo, si se estuviera midiendo la actitud del público hacia las bicicletas de 10 velocidades se pediría a los entrevistados que manifestaran el grado hasta el que están de acuerdo o en desacuerdo con un número de afirmaciones como "las bicicletas de 10 velocidades son extremadamente peligrosas".

En la actualidad, existen varios enfoques analíticos por computadora, como la escala multidimensional, existen también otros que están siendo desarrollados y probados, los cuales representan una gran promesa para las futuras investigaciones sobre las actitudes.

Los responsables de mercadotecnia, pueden reunir muchos tipos de información investigando las actitudes. Un fabricante de alimentos estudio las actitudes de los dueños de perros hacia sus animales y hacia la comida que les daban. A través de la investigación de actitudes se determinó que podían clasificarse en tres categorías según sus actitudes. Uno de los grupos veía a los perros en función de su utilidad para proteger a la familia o la casa, jugar con los niños o cuidar rebaños en las granjas. Estos consumidores deseaban una comida para perros barata y nutritiva, no estaban interesados en la variedad de sabores.

Las personas del segundo grupo estaban muy encariñados con sus perros y los trataban como acompañantes o como miembros de la familia. Estos estaban dispuestos a pagar precios relativamente altos por la comida y deseaban variedad en los tipos y sabores para que sus perros no se aburrieran de ella.

Los integrantes del tercer grupo, demostraron sentimientos negativos y de hecho odiaban a sus perros. Estas personas querían la comida mas barata que pudieran conseguir y no les interesaban los sabores ni que fuera nutritiva o variada.

Como resultado de esta investigación se concluyó que varias compañías estaban cubriendo las necesidades de los tres grupos en forma bastante efectiva, por lo que el fabricante decidió no entrar al mercado de comidas para perros.

Personalidad

Aunque en ocasiones se dice de una persona que "no tiene personalidad", en realidad todo el mundo la tiene. Lo que sucede es que algunas personalidades no son tan notorias como otras. La personalidad es una estructura interna en la cual la experiencia y el comportamiento están relacionados en forma ordenada. El modo como se relacionan dentro del individuo es lo que hace que cada uno sea diferente por completo. La exclusividad de la personalidad proviene de los antecedentes heredados y de las experiencias.

Se acostumbra decir que las personalidades tienen una o más características, como compulsivo, ambicioso, sociable, dogmático, autoritario, introvertido, extrovertido, agresivo y competitivo.

Los investigadores siguen tratando de encontrar relaciones entre estas características y el comportamiento de compras. A pesar de que se han determinado pocas relaciones entre varias características de la personalidad y el comportamiento de los compradores, los resultados de muchos estudios no han permitido llegar a conclusiones. A pesar de estos resultados, algunos expertos en mercadotecnia creen que si existe una influencia por parte de la personalidad del individuo sobre los tipos y marcas de los productos comprados. Por ejemplo, el tipo de ropa, de joyas o de automóvil que compra una persona puede reflejar una o más características de la personalidad.

En ocasiones se elaboran campañas de publicidad dirigidas a tipos generales de personalidades. Al hacerlo, se utilizan características de personalidad que están valoradas como positivas, como sociabilidad, independencia, competitividad. Los productos que algunas veces son promocionados con vistas a ciertos tipos de personalidades incluyen la cerveza, los refrescos, los cigarrros, ropa, automóviles, relojes.

4.6) Canales de Distribución

Un canal de distribución, esta formado por un grupo de intermediarios comerciales relacionados entre si que hacen llegar los productos a los consumidores . Los comerciantes y los representantes de ventas son dos tipos importantes de intermediarios en la distribución . Los comerciantes reciben la propiedad de la mercancía y la revenden, mientras que los representantes o agentes reciben una comisión o remuneración por acelerar los intercambios.

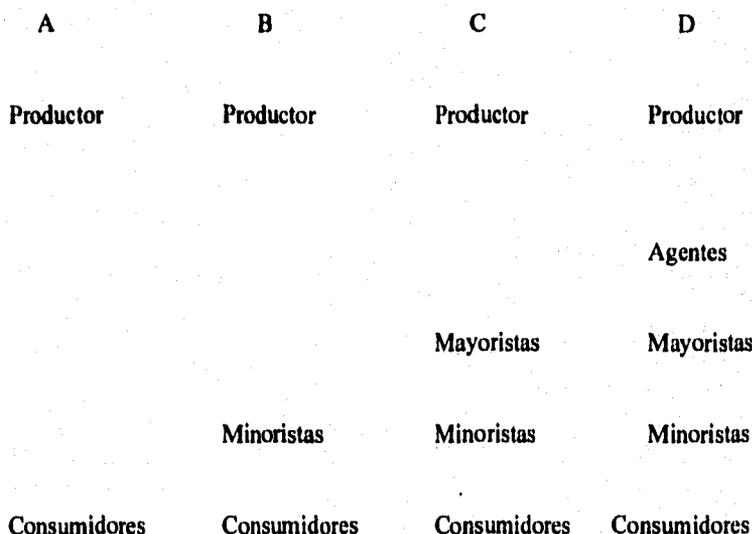
Tanto los mayoristas como los minoristas son intermediarios y pueden ser comerciantes o representantes. Debido a esta diferenciación, en ocasiones se distingue entre mayoristas a aquellos que son comerciantes, y representantes o agentes a quienes no reciben la propiedad de los productos.

Los miembros del canal tienen responsabilidades diferentes dentro de la estructura general del sistema de distribución, pero sólo pueden obtenerse utilidades

mutuas y éxito si los integrantes del canal cooperan en hacer llegar los productos al mercado.

Las decisiones del canal se encuentran entre las decisiones de mercadotecnia más críticas, puesto que los canales y la distribución afectan las decisiones de producto, precio y promoción.

A manera de ilustración de la cadena de distribución para un producto de consumo según concepto de William Pride es:



El canal A muestra el movimiento directo de un producto al consumidor; no hay intermediarios. Un ejemplo son los pequeños fabricantes que venden sus productos en la propia fábrica.

El canal B del fabricante a minoristas a consumidores , es el más usado hoy día y son las tiendas de autoservicio quienes ofrecen al consumidor una gran variedad de productos de consumo y semi duraderos.

El canal C es el ejemplo más tradicional en la distribución de productos como cervezas, refrescos, tabacos.

El canal D es una estructura mayor y se utiliza normalmente para la mayoría de productos de consumo como dulces y caramelos, productos enlatados, abarotes comestibles, licores, etc.

Dependiendo la intensidad de la cobertura de mercado que la firma requiera, existen tres tipos de distribución que corresponden a los patrones de conducta de los compradores-consumidores.

Distribución masiva es aquella que se emplea para los productos de uso común, como pan tortillas, leche, etc., es decir productos básicos y de consumo inmediato. Para los consumidores es importante que haya disponibilidad de estos en una tienda cercana y que el tiempo para localizar el producto sea mínimo. Las ventas pueden estar en proporción directa a la disponibilidad. El éxito de la venta de pan de caja en tiendas de abarotes y misceláneas, ha demostrado que la disponibilidad de estos productos tiene más importancia que la naturaleza del punto de venta. El porcentaje de rotación del producto es alto y requiere de resurtidos frecuentes.

La Distribución Selectiva se usa para productos que compran los consumidores después de recorrer varias tiendas para seleccionarlos. Son más costosos que los

artículos de uso común. Por lo general la venta de artículos duraderos como maquinas de escribir, estéreos, videocaseteras, entran en esta categoría.

Los consumidores están dispuestos a emplear más tiempo para escogerlos visitando varias tiendas minoristas para comparar precios, diseños, estilos y otras características.

La distribución selectiva es conveniente cuando es más importante un esfuerzo especial como el servicio al cliente por parte de un integrante del canal que en la distribución masiva.

Distribución Exclusiva es aquella que puede usarse para productos que se adquieren con muy poca frecuencia, que se consumen durante un largo periodo o que requieren de servicio o información para cubrir las necesidades de los consumidores. En ocasiones este tipo de distribución se ofrece al comerciante como un incentivo cuando sólo existe un mercado limitado para los productos.

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios como son:

- Compras. El intermediario para realizar sus compras debe conocer bien su mercado, tanto a los proveedores como los clientes.
- Ventas. Cuando se trata de pequeños productores, los intermediarios son la fuerza de ventas de los mismos ya que conocen bien su mercado.
- Transporte. Realizan la entrega de la mercancía a los clientes o consumidores.

Almacenamiento. Hacen posible disponer de los productos en el momento en que el consumidor lo requiera.

- **Financiamiento.** Facilitan al productor el otorgar crédito a una sola entidad. Los intermediarios a su vez otorgan créditos a sus clientes, logrando distribuir los productos con mayor eficacia.
- **Asumir riesgos.** Una vez adquirido el producto, los riesgos corren por cuenta del intermediario.
- **Asesoramiento al cliente.** Asesoran a los clientes en diferentes aspectos como la exhibición de los productos, la publicidad, técnicas de ventas.
- **Servicio.** Hacen efectivas las garantías que ofrece el fabricante.

CAPITULO 5

ESTRATEGIAS

La palabra estrategia derivada del antiguo griego "strategia" que significa "arte del general", se refiere a las decisiones vitales que se requieren para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos. Harold Koontz ¹¹, señala tres definiciones de los usos más comunes del término estrategia.

- 1) Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
- 2) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos son utilizados para alcanzar estos objetivos y las políticas que rigen la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.
- 3) La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Las estrategias de mercadotecnia, son el núcleo de un plan de acción para utilizar los recursos y ventajas de la organización con el fin de lograr sus metas. Por lo general, la empresa tiene varias opciones para tratar de alcanzarlas y las estrategias de mercadotecnia señalan como pueden lograrse.

¹¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Elementos de Administración, (México, D.F.: McGraw Hill, © 1991), pp 51.

El desarrollo de estrategias específicas de mercadotecnia es quizás el resultado más importante del proceso de planeación comercial. Estas estrategias forman las bases para crear un juego de tácticas de mercadeo que son implementadas a través de programas. Idealmente, estrategias separadas para cada producto y cada mercado deben idearse. Después que el o los mercados objetivo son identificados, estrategias específicas deben desarrollarse para cada una de las 4 Ps de la mezcla de mercadotecnia.

El plan de mercadeo contempla el construir un modelo de demanda para el producto o servicio que se ofrece. El modelo sirve para contestar las siguientes preguntas básicas:

¿Qué factores impactan al cliente en la demanda de un producto?

¿Qué niveles de estos factores deben mezclarse juntos para crear un producto que satisfaga las necesidades del cliente y genere utilidades para la compañía?

En mercadotecnia, los factores más importantes que afectan la demanda son el medio ambiente, los competidores, los clientes y la mezcla de mercadotecnia. Por supuesto, la parte fácil es el listar los factores clave, la parte difícil estriba en determinar que segmento de mercado servir o atender, en elegir el nivel específico de cada variable de mercadotecnia y en predecir como se comportarán todas estas variables juntas y mezcladas en la oferta total de producto.

El plan de mercadeo debe responder a preguntas específicas como:

¿Qué características y/o atributos debe tener el producto?

- ¿A qué precio se venderá ?
- ¿Qué canales de distribución deberán utilizarse?
- ¿Cuáles son los márgenes y promociones que requerirán los distribuidores?
- ¿Cómo deberán alocarse los fondos para publicidad, promoción de ventas, gastos de ventas?
- ¿Cuál debe ser el mensaje publicitario?

El dar respuesta a estas preguntas es por lo que les pagan a los gerentes y directores de mercadotecnia. La preparación de estos directivos es una tarea que ocupa toda una industria de escuelas de negocios en los Estados Unidos de Norteamérica, en nuestro País empieza también a crecer.

Dado que el entrenamiento y preparación en mercadotecnia requiere de años de estudio y experiencia, en este trabajo se pretende sólo presentar las ideas, conceptos y herramientas que ayudan en la formulación de estrategias de mercadotecnia.

Nos centraremos en este capítulo en las estrategias que cubren la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción.

5.1) Estrategias de Producto

Según William J. Stanton, un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.

Un producto puede consistir en una idea, un servicio, una mercancía o cualquier combinación de las tres. Este concepto incluye mercancías y servicios de apoyo como instalaciones, garantías, información sobre el producto y promesas de reparación o mantenimiento. Las mercancías cooperan con las tareas mecánicas y funcionales. Las ideas brindan estímulo psicológico y las imágenes del producto pueden ayudar a los individuos a su integración social y adaptación personal.

Cuando los compradores adquieren un producto, en realidad están comprando los beneficios y la satisfacción que piensan obtener del mismo. -

Los productos se clasifican en dos categorías generales: de consumo masivo e industriales. Son productos de consumo aquellos que se compran con el fin fundamental de satisfacer necesidades personales y familiares. Los que se adquieren para emplearse en las operaciones de la empresa o para hacer otros artículos son productos industriales.

Existen varias formas de clasificar los productos de consumo, sin embargo, la más común es la que divide estos en tres categorías: productos de uso común, productos de compras esporádicas y productos de especialidades. Este enfoque se basa en las características del comportamiento de compras del consumidor.

Productos De Uso Común

Los productos de uso común son artículos generalmente de bajo precio y de compra frecuente que los consumidores desean adquirir con el mínimo esfuerzo. Son ejemplos de estos la leche, el pan, las tortillas, los refrescos. El consumidor no emplea

mucho tiempo ni en planear la compra de este artículo ni en compararlos con los de otras marcas o fabricantes, excepto el precio. Aún cuando el consumidor prefiera una marca específica, la sustituirá con facilidad si no la encuentra o si hay alguna otra en oferta.

Por lo general, la comercialización de un producto de uso común requiere de muchos puntos de venta al detalle, es decir se requiere distribución masiva.

Productos De Compras Esporádicas

Son artículos por los cuales los compradores están dispuestos a emplear considerables esfuerzos para planear y efectuar la adquisición. Los compradores invierten una buena cantidad de tiempo para comparar tiendas y marcas en lo referente a precios, características del producto, calidad, servicio, garantía. Ejemplo de estos productos son los electrodomésticos, mobiliario, ropa de vestir, bicicletas, equipos de sonido.

Normalmente, los productos de compras esporádicas se comercializan en menos puntos de ventas al detalle que los de uso común. Esto es, se compran con menos frecuencia y son más costosos siendo la rotación de inventarios más baja.

Productos De Especialidad

Los productos de especialidad tienen una o más características únicas y son artículos en los que un grupo importante de compradores esta dispuesto a emplear

esfuerzos de compra considerables para obtenerlos. De hecho los compradores planean la adquisición de uno de estos productos, saben con exactitud lo que quieren y no están dispuestos a aceptar un sustituto.

Al buscar un producto especial el comprador no hace comparaciones entre varias alternativas, por el contrario, su preocupación es encontrar el lugar donde tengan disponible el producto que ya ha seleccionado. Algunos ejemplos son las comidas exóticas, algunas piezas de arte y antigüedades así como marcas en extremo exclusivas de ropa, zapatos y cosméticos.

El hecho de que un artículo sea un producto especial puede afectar los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa en varias formas. La mayoría de las veces son distribuidos a través de un número muy limitado de tiendas minoristas. Su rotación de inventarios es lenta y exigen márgenes brutos relativamente altos. Los esfuerzos promocionales tienden a hacer hincapié en las ventas personales junto con cierto nivel de anuncios por parte tanto del fabricante como del distribuidor.

Productos Industriales

Como se señaló antes, los productos industriales se adquieren para fabricar otros productos o para utilizarse en operaciones de la empresa. Las compras de estos productos se realizan con base en las metas y objetivos de la organización. Por lo general, se consideran mucho más importantes los aspectos funcionales del producto que las recompensas psicológicas que en ocasiones se asocian con los productos de consumo.

De acuerdo con sus características y con los usos que se destinan, los productos industriales se clasifican en varias categorías: materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, partes componentes, materiales, suministros y servicios.

Materias Primas

Son los materiales básicos que en realidad se convierten en parte de un producto físico y se obtienen de minas, granjas, bosques, océanos y desperdicios sólidos reciclados. Las materias primas no sufren ningún proceso más que lo necesario para su transporte y manejo físico. Es usual que las materias primas se compren y vendan de acuerdo a especificaciones. Con frecuencia las compras de materias primas son de un volumen grande.

Equipo Pesado

El equipo pesado abarca las grandes herramientas y maquinas utilizadas para fines de producción. Son ejemplos de estos equipos los tornos, las grúas, las prensas. Por lo general el equipo pesado es costoso y se adquiere para emplearse en un proceso de producción durante largo tiempo. Algunos de estos equipos se hacen bajo pedido para llevar a cabo ciertas funciones específicas. Normalmente las decisiones para adquirir estos equipos se toman a nivel dirección y requieren de aprobación de la inversión. Con frecuencia los vendedores de estos equipos brindan los servicios de instalación, entrenamiento y asesoría en reparación en mantenimiento, incluso algunas veces presentan también el plan de financiamiento.

Equipo Auxiliar

El equipo auxiliar no forma parte del producto terminado, sino que se usa en actividades de producción u oficina. Algunos ejemplos son las herramientas de mano, maquinas de escribir, motores de bajo caballaje. En comparación con el equipo pesado, cuestan menos y se adquieren en forma sistemática. Se considera más como gasto que como elementos de capital, debido a que no se espera que su vida útil sea tan larga. Se necesitan más lugares de venta para los equipos auxiliares, no necesariamente teniendo los vendedores que ofrecer una multitud de servicios como sucede con los equipos pesados.

Partes Componentes

Las partes componentes se integran dentro del producto físico y pueden ser productos terminados listos para ensamblar o productos que necesitan un ligero proceso antes de su ensamblaje. Aún cuando forman parte de otro producto mayor, a menudo pueden identificarse y distinguirse con facilidad. Las bujías, las llantas, los instrumentos de medición de tiempo, los interruptores, son partes componentes. Estos productos se adquieren de acuerdo a especificaciones predeterminadas o por normas comunes a la industria.

Materiales

Los materiales se usan en forma directa para fabricar otros productos.

Suministros

Los suministros facilitan la producción y las operaciones de la organización, pero no forman parte del producto terminado. El papel, los lápices, los aceites, los productos limpiadores y las pinturas son ejemplos. Dado que estos artículos se emplean en varias ocasiones, se adquieren a través de distintos tipos de organizaciones. Para estar seguros de conseguir los suministros, los compradores acostumbran tener varios proveedores.

Servicios Industriales

Son los productos intangibles que utilizan en sus operaciones muchas organizaciones. Entre otros ejemplos se señalan los productos financieros, los servicios de investigación de mercados, servicios de vigilancia. Los compradores deben decidir si proporcionan ellos mismos en forma estos servicios o los contratan fuera. Esta decisión depende en gran parte de los costos relacionados con cada alternativa y con la frecuencia con que se necesitan los servicios.

Una vez que se ha comprendido la naturaleza de los diferentes tipos de productos, toca a los responsables de mercadotecnia desarrollar las estrategias que orienten las acciones para el logro de los objetivos.

Selección y Segmentación Del Mercado

Seleccionar un mercado objetivo es la decisión crucial que deben tomar los responsables de mercadotecnia. La elección de un mercado objetivo tiene

implicaciones para el producto, el cual debe ser diseñado para satisfacer las necesidades del cliente-consumidor; el precio debe ser consistente con el perfil económico del consumidor y sus necesidades psicológicas; las estrategias de promoción deben asegurar el comunicar el mensaje adecuado a la gente correcta en el tiempo correcto.

La segmentación de mercado es un proceso de dividir los grandes mercados en pequeños que requieren diferentes actividades de mercadeo.

5.2) Estrategias de Precios

Desarrollar una estrategia de precios congruente es extremadamente importante para lograr los niveles adecuados de ventas y utilidades. En industrias como las líneas aéreas, bancos, comercio detallista, el precio es uno de los elementos clave de la mezcla de mercadotecnia. En otras industrias es también de vital importancia para el desempeño global del negocio.

Al establecer los precios de venta, los responsables de la planeación de mercadotecnia deben considerar los factores que se tratan a continuación.

Elasticidad De La Demanda

Elasticidad de la demanda es el término utilizado en economía para medir la respuesta de ventas en volumen ante los cambios de precios. Se ha dicho que la

demanda es elástica si a un cambio de precios de un punto porcentual, trae consigo un cambio mayor que un punto porcentual en ventas en volumen. Para mercados que son altamente elásticos o muy sensibles a los cambios de precios, al reducir estos, traen consigo un incremento en las ventas en unidades. El efecto contrario sucede cuando se incrementan los precios de aquellos productos que son sensibles a los cambios de precios, los resultados normalmente son que las ventas en unidades decrecen y el ingreso total también. Se dice también que la demanda es inelástica si a un cambio de precios de un punto porcentual genera un cambio proporcional en ventas en unidades de menos de un punto porcentual. Para los mercados identificados por inelasticidad de precios, el incrementarlos trae un incremento en el ingreso total, mientras que al reducirlos produce el efecto contrario.

Los responsables de mercadotecnia pueden obtener estimados de la elasticidad de la demanda de cualquier mercado. Existe una regla que dice: Reduzca los precios en los mercados elásticos, increméntelos si la demanda es inelástica. Esta regla simple asegura que los costos de producción no declinen substancialmente como los incrementos en el volumen de ventas. Como puede desarrollarse la medición para la elasticidad del precio? Hay cuatro formas básicas que son:

- 1.- Analizar la información histórica de precios y ventas en unidades.
- 2.- Llevar a cabo pruebas de mercado.
- 3.- Hacer encuestas con los clientes y/o consumidores.
- 4.- Aplicar la experiencia y juicio gerenciales.

Estructura De Costos En La Industria

Hay dos importantes conexiones entre los costos y las estrategias de precios. Primero, los costos con frecuencia declinan a medida que se incrementan los volúmenes de producción. En las industrias donde esto ocurre, los precios se pueden fijar inicialmente orientados a estimular la demanda, incrementar la producción y por consecuencia lograr los costos de producto más bajos.

Segundo, en el largo plazo, los precios deben ser suficientes para cubrir los costos fijos y variables y la utilidad que se espera obtener.

Dimensión Psicológica Del Precio

Los mercadólogos han reconocido que las estrategias de precios deben tomar en consideración los aspectos psicológicos y económicos de los precios. El factor clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él. En muchas categorías de productos, los consumidores perciben el precio como un indicador de la calidad del producto. Esto es, la calidad superior usualmente tiene un costo superior. Hay un dicho que dice " se adquiere lo que se paga por ello". De hecho, en algunos mercados tales como perfumería y cosméticos, los fabricantes han encontrado que la demanda es mayor a niveles altos que bajos de precios.

Reacciones En Los Precios De La Competencia

Cambios de precios pueden establecerse rápidamente, mucho más rápido que un cambio en la publicidad y por lo tanto, el precio es con frecuencia usado como una arma competitiva.

Normalmente, los competidores siempre están listos para ajustar sus precios. El resultado de las guerras de precios es con frecuencia que las posiciones de la competencia permanecen sin cambio antes de iniciar la guerra, excepto que la industria entera opere con márgenes reducidos.

Métodos Usados En La Fijación De Precios

Tres de los más utilizados métodos para la fijación de precios como lo describe la American Management Association ¹² son : Precio en función del costo, precio en base al valor percibido y precios en base a la competencia.

Precio en función del costo. En este método, los precios se fijan aplicando un margen sobre los costos de producto. Normalmente existe un porcentaje estándar previamente determinado. Mediante este simple método se asegura la utilidad deseada

¹² Robert J. Kopp y Hubert D. Hennessy, How to Write a Marketing Plan (Estados Unidos de Norte América: American Management Association, © 1990), pp 86.

como un porcentaje de las ventas. La fijación de precios en función del costo no considera el valor que el consumidor otorga al producto.

Precio en función del valor percibido. Este método trata de obtener utilidades arriba del promedio cargando en el precio los atributos que el consumidor percibe del producto, independientemente de los costos de producción. Un buen ejemplo es un fabricante de maquinas de escribir cuyo modelo básico cuesta \$ 500.00 producirlo y se vende a un precio de \$ 750.00 (33% de margen). Sin embargo el modelo de lujo que tiene un costo de producto de \$ 550.00 se vende a un precio de \$ 925.00 (40% de margen) ya que cuenta con dos funciones adicionales. Por lo tanto, el uso del método del precio por el valor percibido, es un reto para los responsables de la planeación de mercadotecnia el agregar funciones y/o atributos adicionales a los productos y servicios que sean percibidos por los clientes como valores agregados.

Precios en función de la competencia. Con frecuencia las compañías fijan los precios con el propósito de mantener una relación competitiva con los productos o servicios de los competidores más importantes. Usualmente, la marca con mayor participación de mercado es relacionada como líder en precio. Cuando hay un líder en precio, las demás compañías fijan sus precios ya sea a la par con el líder o utilizando porcentajes fijos arriba o abajo del líder, dependiendo como intentan posicionar la marca en la dimensión precio-calidad.

Los tres métodos para fijación de precios no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, un precio en función del costo que excede el valor percibido por el cliente esta condenado al fracaso.

También, el precio de la competencia representa prácticamente el techo del propio precio, a menos que el producto en cuestión sea visto como oferente de características - atributos adicionales para el cliente.

Dada la interrelación que existe entre los tres métodos, se le ha denominado a la estrategia de precios el banquillo de tres patas soportado por los costos, el valor percibido por el cliente y los precios de la competencia. En la formulación de las estrategias de precios, los responsables del mercadeo deben considerar los tres factores.

5.3) Estrategias de Distribución

Las compañías han encontrado que las estrategias innovativas de distribución pueden ser el aspecto clave de diferenciación de un producto de otro. Las compañías embotelladoras de refrescos han visto como ventaja competitiva el estar localizadas cerca de los grandes centros de consumo, es decir estar cerca de los clientes grandes. Las compañías de venta directa como Avon, Tupperware, House of Fuller, Amway utilizan esta estrategia como elemento para diferenciarse de los competidores que utilizan los canales tradicionales de distribución.

La primera decisión que debe tomarse en la planeación de las estrategias de distribución, es decidir que canales de distribución utilizará la firma. Los productos serán vendidos en forma directa o a través de intermediarios como distribuidores, mayoristas, detallistas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En la toma de estas decisiones, los responsables de mercadotecnia deben listar primero las funciones específicas que el sistema de distribución deberá desempeñar. Estas deben incluir niveles de inventarios, clasificación de productos, tiempos de entregas, niveles de servicio, manejo de promociones. En teoría, la compañía debe seleccionar el método de distribución que desempeñe más eficientemente estas funciones.

El enfoque moderno de distribución considera el flujo completo de un producto, desde la recepción de materias primas hasta entregar al cliente un producto terminado y poder realizar su cobro. No importa que tipo de arreglo de distribución quiera hacer la compañía, este flujo debe estar estrechamente coordinado con lo que se denomina según la American Management Association ¹³ "sistema vertical de mercadotecnia" (SVM). Existen tres tipos básicos del SVM:

- SVM Corporativo es un canal en el cual la compañía posee sus propios proveedores o distribuidores. Por ejemplo, Firestone (llantas) y Hallmark (tarjetas para toda ocasión) son dueños de sus propios establecimientos de ventas.

- SVM Contractual es aquel que involucra y une las actividades de el productor y los distribuidores mediante un contrato o convenio. Las franquiciadoras

¹³ Robert J. Kopp y Hubert D. Hennessy, How to Write a Marketing Plan (Estados Unidos de Norte América: American Management Association, © 1990) pp 84.

son un ejemplo que se aprecia en McDonald's, Helados Bing, Arbys, Santa Clara y muchas otras que están creciendo rápidamente en nuestro País.

- SVM Administrado quiere decir que el fabricante opera extendiendo sus operaciones con proveedores y distribuidores independientes. La coordinación en este tipo de canal implica desarrollar una solida relación de negocios entre los integrantes de la cadena de distribución.

Como parte de la mezcla de mercadotecnia, la distribución debe ser consistente con el posicionamiento general de los productos y acorde con los hábitos de compra de los clientes-consumidores.

5.4) Estrategias de Promoción

Para estimular la demanda del consumidor, en mercadotecnia se emplean cuatro herramientas clave conocidas como la mezcla de promoción. Estas son publicidad, personal de ventas, publicidad - relaciones publicas y promoción de ventas. Estas cuatro herramientas juntas son utilizadas para el cumplimiento de dos objetivos básicos de mercadotecnia.

El primero, comunicar a los clientes - consumidores objetivo la información acerca del producto.

El segundo, cambiar la relación precio - valor de los productos.

En general, la publicidad y el personal de ventas desempeñan estas tareas de comunicación; las promociones de ventas están dirigidas a generar ventas inmediatas o de impulso a través de dar al consumidor una razón tangible de comprar en el momento.

Debido a los altos costos, la decisión en el plan de mercadeo de la mezcla de promoción es de gran interés en los altos niveles directivos. Típicamente, la dirección pide al personal de mercadotecnia un razonamiento profundo para efectuar estos gastos. Por lo tanto, los responsables de mercadotecnia tienen el reto de relacionar en forma directa y específica los planes de promoción con los objetivos de mercadotecnia y recomendar el nivel apropiado y la mezcla de las actividades promocionales.

Una gran parte del presupuesto de promoción de las compañías de productos de consumo y servicios se gasta normalmente en programas de publicidad. Dentro de la mezcla de promoción, debe cubrir las siguientes cinco Ms: mercados, mensaje, monetarios (recursos), medios y medición.

Mercados

La identificación de los mercados objetivos, tratado ampliamente en el capítulo 2 , es el primer paso en la preparación de la estrategia de publicidad. Todas las demás decisiones como por ejemplo la estrategia del mensaje y la mezcla de medios son posteriores a la identificación de los mercados escogidos como meta. La segmentación de mercados es muy útil en esta tarea.

Mensaje

Una vez reunida la información de los segmentos seleccionados como meta, los responsables de mercadotecnia deben decidir que mensaje publicitario generará una respuesta de mercado favorable. Aquí lo importante es que la estrategia del mensaje sea diferenciada de la ejecución creativa. En general, lo que hace una buena publicidad se basa en la ejecución creativa.

Es importante señalar que a pesar de contar con gran talento creativo, no se puede otorgar a las agencias de publicidad la total libertad de creación. En general, la creación de publicidad efectiva requiere de una buena estrategia de mensaje que precede a la ejecución.

Las guías para el mensaje publicitario deben ser comunicadas a la agencia por escrito usando el formato de la estrategia de comunicación como se ilustra a continuación.

Quaker 100% Cereal Natural

Audiencia objetivo: Hombres y mujeres adultos. Ligero énfasis en mujeres de 35 años y mayores.

Estrategia creativa: Convencer a los consumidores que el cereal 100% natural tiene buen sabor, es un cereal listo para comerse y esta elaborado con ingredientes

Mensaje

Una vez reunida la información de los segmentos seleccionados como meta, los responsables de mercadotecnia deben decidir que mensaje publicitario generará una respuesta de mercado favorable. Aquí lo importante es que la estrategia del mensaje sea diferenciada de la ejecución creativa. En general, lo que hace una buena publicidad se basa en la ejecución creativa.

Es importante señalar que a pesar de contar con gran talento creativo, no se puede otorgar a las agencias de publicidad la total libertad de creación. En general, la creación de publicidad efectiva requiere de una buena estrategia de mensaje que precede a la ejecución.

Las guías para el mensaje publicitario deben ser comunicadas a la agencia por escrito usando el formato de la estrategia de comunicación como se ilustra a continuación.

Quaker 100% Cereal Natural

Audiencia objetivo: Hombres y mujeres adultos. Ligero énfasis en mujeres de 35 años y mayores.

Estrategia creativa: Convencer a los consumidores que el cereal 100% natural tiene buen sabor, es un cereal listo para comerse y esta elaborado con ingredientes

naturales. El texto (copy) resaltará mediante banderas los ingredientes específicos, la textura crujiente, el nombre de Quaker y que se trata de un nuevo producto.

Racional: El cereal Quaker 100% natural, es un cereal nuevo listo para comerse de Quaker Oats. Esta hecho de los siguientes ingredientes naturales: grano puro de avena y trigo, almendras, coco rayado, azúcar morena y miel de abeja.

El cereal Quaker tiene la exclusiva textura crujiente que lo distingue de los demás cereales listos para comerse.

Competencia: Otros cereales "nutricionales" listos para comerse, especialmente Kellogg.

Tono de la publicidad: El texto deberá ser positivo, impactante y creíble; informativo, moderno y contemporáneo pero con sentido humano.

Gülas de ejecución: La selección de los actores-actrices deberá ser dentro del mercado seleccionado como meta. Preferentemente, la publicidad debe representar una situación real de consumo. El texto no menospreciará directamente las marcas de la competencia.

Monetarios (Recursos).

Fijar los presupuestos de publicidad es una de las decisiones más difíciles que enfrentan los responsables de mercadotecnia. Debido a las importantes sumas de dinero involucradas, es una de las áreas del plan de mercadeo que es de gran interés

para los niveles superiores de dirección. En la toma de la decisión, los gerentes de mercadotecnia usualmente consideran los siguientes enfoques:

- 1.- Gastar lo que sea posible.
- 2.- Gastar un porcentaje de las ventas previamente determinado. Normalmente es el mismo del año anterior.
- 3.- EL gasto será al mismo nivel que el competidor, guardando una relación por categorías de productos y su participación de mercado.
- 4.- Usar análisis de regresión para determinar una curva de respuesta de ventas a la publicidad; gastar el importe donde la contribución marginal sea igual al costo marginal.
- 5.- A través de pruebas de mercadotecnia, experimentar con diferentes importes para publicidad determinando el nivel más rentable a incluir en el presupuesto.
- 6.- Usar las experiencias anteriores adecuando el nivel de publicidad a los objetivos de mercadotecnia que se persiguen. Por ejemplo, si cada diez puntos de conocimiento de marca requieren un Millón de Pesos en publicidad y la meta es lograr 70 por ciento en conocimiento de producto, el importe a gastar en publicidad es de \$ 7 millones.

En general, los puntos del 1 al 3 son considerados menos científicos que los del 4 al 6. Por otro lado, el utilizar las normas de gasto publicitario usadas en la industria como se describen en los puntos 2 y 3, con frecuencia resultarán aceptables, si no óptimas, para determinar el nivel de gasto para productos establecidos.

Para nuevos productos, el nivel de gasto en el lanzamiento debe ser substancialmente más alto como porcentaje a la venta si se compara con lo que destinan los competidores para un producto ya establecido.

El punto 1 tiene la desventaja de que si el importe que puede gastarse no alcanza a cubrir el mínimo necesario que se requiere para que el mensaje sea recordado, entonces no se obtiene el beneficio que se busca.

Un desglose de gastos de publicidad detallado por mes y por marca debe incluirse en el plan de mercadotecnia.

Medios

La estrategia de medios debe alcanzar a la gente correcta, el número correcto de veces, al costo más bajo. Generalmente, la planeación de medios es hecha por especialistas de la agencia de publicidad o por agencias especializadas de compra de medios. Al mismo tiempo que se revisan y aprueban los planes de medios, el gerente de mercadotecnia debe considerar varios aspectos.

El primero es llegar en forma selectiva al mercado objetivo. Habiendo determinado el mercado objetivo, el planeador de los medios identifica entonces los medios de comunicación que lleguen al consumidor objetivo traslapando lo menos posible con aquellos segmentos que no se quieren. Los fabricantes de vinos y licores por ejemplo utilizan los programas nocturnos de T.V. para anunciar sus productos, esto es en primera instancia por la reglamentación que existe por parte de la Secretaria de Salud de restringir estos mensajes en horarios nocturnos en que se asume que los televidentes son personas adultas, sin embargo un alto porcentaje de población joven,

característica de nuestro País ven programas nocturnos. Existen también programas dominicales matutinos que llegan a la población infantil, programas idóneos para dulces, juguetes, artículos de entretenimiento. En general, mientras más selectivo sea el medio de comunicación seleccionado en alcanzar una audiencia específica, se logrará obtener el menor costo para el anunciante.

Segundo, deben determinarse los niveles adecuados de "alcance" y "frecuencia". La meta de cada anunciante es alcanzar el 100 % de la audiencia objetivo. Para lograr esta; es común que algún sacrificio debe realizarse en la "frecuencia" con la cual la audiencia objetivo recibe el mensaje. La frecuencia es muy importante porque está ampliamente comprobado que existe un umbral de frecuencia debajo del cual el mensaje del anunciante se pierde dentro del marco competitivo de anunciantes que están en el mercado. Existen parámetros de mínimos de frecuencia por cada medio, los cuales son actualizados periódicamente por los planeadores de medios, ya sean de las agencias de publicidad o dentro de la propia empresa.

Debajo de este umbral, la campaña publicitaria tiene casi efecto cero en la comunicación del mensaje. Si se cuenta con un presupuesto de medios limitado, es altamente recomendable reforzar la campaña publicitaria con una intensa actividad promocional en el punto de venta como descuentos temporales en precios, muestreos al consumidor, degustaciones, presentaciones especiales con mayor cantidad o contenido a precio del producto regular.

Determinar el impacto del medio de comunicación empleado para el mensaje es un aspecto importante que el Gerente de Mercadotecnia debe considerar. En los últimos años, las gentes de mercadeo han reconocido que la efectividad de un plan de

medios no puede medirse solamente por aspectos cuantitativos como costo por millar, alcance o frecuencia. La imagen y posicionamiento del medio mismo pueden agregar o disminuir valor al mensaje del anunciante. Una publicidad de equipos de sonido estereofónicos en la revista Playboy, puede tener mayor impacto que si se publica en una revista especializada de negocios o política, ya que el lector del tipo de revistas de entretenimiento es más receptivo a este tipo de mensajes. Evaluar el impacto relativo de un medio, es con frecuencia un ejercicio subjetivo, no obstante, si el Gerente de Mercadotecnia cree que un medio se encuentra en un ambiente superior para su publicidad, los niveles de "alcance" y "frecuencia" deben ajustarse como corresponda.

Medición

Determinar si la publicidad ha sido efectiva o no es uno de los aspectos más críticos que enfrentan los responsables de la mercadotecnia. Este problema ha sido sumariizado por el magnate de tiendas detallistas John Wanamaker quien exclamó, " sospecho que la mitad de la publicidad ha sido un desperdicio, pero no se cual mitad". Superficialmente, puede parecer que los volúmenes de ventas proporcionan un criterio para la evaluación de la publicidad. Si las ventas incrementaron, la campaña fue exitosa, si las ventas declinaron no lo fue. Desafortunadamente, existen problemas con este esquema de evaluación basado únicamente en variaciones en las ventas.

Primero, los volúmenes de ventas son generados por todos los elementos que forman la mezcla de mercadotecnia, no solo por la publicidad.

Segundo, aun cuando las ventas declinaran o no logaran las expectativas, la publicidad pudo haber ayudado a que no cayeran más del nivel a que llegaron o a generar ventas incrementales que no se hubieran dado sin la publicidad.

Existen dos tipos básicos de medición de la efectividad de la publicidad: medidas de comportamiento, tales como volumen de ventas, tráfico generado en tiendas, número de votos obtenidos, tendencias de ventas; y medidas de comunicación, tales como conocimiento, recordación y actitudes favorables hacia el producto. Con el propósito de controlar los efectos de las otras variables de mercadotecnia, los mercadólogos con frecuencia emplean pruebas de mercado controladas para determinar los efectos de la publicidad en las ventas. El procedimiento es muy directo: una prueba de nivel más alto de publicidad es aplicada a un grupo de mercados, las ventas se comparan con los mercados que están siendo apoyados con un nivel normal de publicidad. Los efectos en ventas se pueden analizar comparando las cifras históricas o realizando un análisis de regresión.

Las medidas de comunicación como conocimiento de marca o producto se realizan a través de encuestas con los consumidores. Los efectos de la comunicación de una campaña entera de publicidad pueden ser medidos mediante encuestas antes y después de la campaña, es lo que se conoce como "tracking study" o estudio de rastreo o seguimiento.

Como una alternativa, para evaluar anuncios en específico, normalmente cuando son lanzados al aire por primera vez, se utiliza un estudio que se denomina "estudio de recordación un día después", que se realiza a través de encuestas con consumidores que vieron el mensaje. La validez de este estudio ha sido cuestionada

por algunos anunciantes, razón por la cual han decidido llevar a cabo sus propias investigaciones internas para determinar que medidas de comunicación y métodos de prueba son más exactos para predecir los efectos de la publicidad en las ventas.

Para las compañías que emplean técnicas formales de medición de publicidad, una revisión de los resultados de periodos anteriores, actuales y futuros de las campañas de publicidad ocupará una importante sección del plan de mercadeo.

Personal De Ventas

Considerando que las visitas de ventas tienen un costo importante y que el desempeño de los representantes de ventas son de impacto directo en los resultados, esta sección debe cubrirse en el plan de mercadeo considerando las siguientes variables en la dirección de la fuerza de ventas:

- Reclutamiento y selección. ¿ Como será reclutado y seleccionado el personal de ventas nuevo y los reemplazos? ¿Los niveles actuales de rotación son aceptables ? ¿Cómo se comparan con los promedios de la industria?

- Tamaño de la fuerza de ventas. ¿Cuántos promotores, vendedores, supervisores y gerentes son necesarios para atender adecuadamente a los clientes actuales y potenciales? Para determinar esto, se deben considerar dos variables:

Primero, determinar el numero de visitas que requiere cada cliente mediante el cual se asegure un adecuado nivel de servicio.

Segundo, determinar cuantas visitas en promedio debe realizar cada vendedor, por día, por mes, por año.

- Organización de la fuerza de ventas. ¿La gente de ventas debe especializarse por tipo de cliente, linea de producto o por tarea específica de ventas? ¿Cuántos gerentes son necesarios y cual debe ser su ámbito de control? ¿Debe la compañía mantener fuerza de ventas propia o recurrir a comisionistas, distribuidores, mayoristas?

- Programas de entrenamiento. ¿Qué habilidades y conocimientos específicos debe tener la gente para hacer mejor su trabajo: interacción con los clientes/ habilidades personales de ventas, planeación de territorio, conocimiento de producto, habilidades de liderazgo? ¿El entrenamiento debe darse en salas de capacitación o en el campo de trabajo? ¿Debe ser realizado por personal de la propia empresa o por consultores externos?

- Compensación a la fuerza de ventas. ¿Cómo debe estar compuesta la compensación total en función a salario base, incentivos o comisiones, bonos, concursos de ventas?

- Evaluación de desempeño. ¿Las evaluaciones de desempeño cubren el criterio clave para medir altos y bajos niveles? ¿Este criterio es congruente con los objetivos de la organización? ¿Qué elementos no relacionados con los volúmenes de ventas deben ser incluidos como un factor importante en el desempeño a largo plazo de la

fuerza de ventas? ¿ Las evaluaciones se llevan a cabo formalmente, usando los formatos autorizados por la empresa o informalmente?

- Despliegue y manejo de territorios o zonas de ventas. ¿Cómo deben ser los patrones de las visitas de ventas? ¿Cómo deben ser definidos los territorios de ventas para cubrir las zonas geográficas? ¿Cómo debe ser distribuido el tiempo del personal de ventas, entre el tiempo que se dedica a la venta en sí, así como el tiempo que es aplicado a actividades diferentes a la venta, como traslados, capacitación y entrenamiento, reportes y papeles de trabajo y el tiempo destinado a la supervisión de subordinados.

Las decisiones acerca del tamaño y organización de la fuerza de ventas, deben ser tomadas muy cuidadosamente, ya que usualmente se involucran actividades promocionales con el comercio entre la cobertura de ventas y la eficiencia de costos.

También, una vez implementada la estructura de la fuerza de ventas es difícil y costoso revertir las decisiones tomadas. Los negocios en crecimiento enfrentan el reto de adicionar recursos para apoyar las ventas y adecuar la organización de ventas en el campo para atender a un mayor número de clientes, mayores volúmenes de ventas, atender nuevas poblaciones.

Típicamente, el crecimiento trae consigo una mayor especialización en la organización de la fuerza de ventas como divisiones de ventas separadas por productos específicos, segmentos de clientes, áreas geográficas y tareas específicas de ventas.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas apoyan a la inversión publicitaria y al personal de ventas en los programas generales o específicos de comunicación acerca del producto. Las relaciones públicas consisten primordialmente en comunicar las novedades favorables acerca de innovaciones y mejoras del producto. En muchas ocasiones, se relaciona con eventos especiales en los cuales la marca/producto es el patrocinador del evento, lo cual refuerza la actividad publicitaria y promocional del producto.

Las Compañías que hacen más relaciones publicas en nuestro País son las de la industria refresquera, vinos y licores, cigarros, aceites y lubricantes, líneas aéreas, artículos deportivos, bancos, comestibles y otros.

Las relaciones públicas pueden ser un poderoso vehículo de comunicación porque los clientes - consumidores pueden ver y conocer a través de terceros historias y hechos más creíbles y menos influenciados que la publicidad original del fabricante. Para estudios de cine y campañas políticas, las relaciones públicas son una de las más importantes herramientas de la mezcla de promociones.

Debido a que los importes que se gastan en Relaciones Públicas son con frecuencia una pequeña parte del total del presupuesto asignado para publicidad y promoción de ventas, los programas de Relaciones Públicas pueden ser cubiertos superficialmente o no estar incluidos dentro del plan de mercadotecnia. Con el propósito de generar publicidad efectiva alrededor de la introducción de un nuevo producto, avances o innovaciones en términos de Investigación y Desarrollo de

productos y eventos especiales, la agencia de relaciones públicas necesita estar bien informada de los planes específicos del producto que están contenidos en el plan de mercadeo.

Aunque las Relaciones Públicas no deben rivalizar con la publicidad en cuanto a cifras presupuestadas para cada actividad se refiere, es muy importante para la Compañía mantener bien informadas y coordinadas a las agencias tanto de publicidad como de relaciones públicas, de tal manera que se logre obtener el máximo beneficio de la inversión que se esta haciendo.

Promociones De Ventas

Las promociones de ventas son incentivos a corto plazo que se presentan a través de descuentos temporales en precios o el ofrecer mayor cantidad o contenido del que tiene el producto regularmente. Existen herramientas tácticas que son usualmente empleadas para inducir la prueba del producto o generar un incremento inmediato en las ventas. Las promociones de ventas se clasifican en dos tipos, promociones al consumidor y promociones al comercio.

- Las promociones al consumidor incluyen descuentos en precios, muestreos, cantidad o contenidos adicionales, concursos, sorteos, premios especiales, que van dirigidos al consumidor final. Las promociones al consumidor son utilizadas para apoyar el logro de objetivos estratégicos de mercadeo, como el inducir la prueba de un nuevo producto, alentar a los consumidores a cambiar de marca , a comprar o más pronto y a defender a las marcas maduras de la competencia.

- Las promociones al comercio son descuentos, incentivos por volúmenes, bonificaciones, programas de apoyo en apertura de nuevas tiendas y otros que se otorgan a las organizaciones que forman los canales de distribución como mayoristas, distribuidores y detallistas. Las promociones al comercio son utilizadas como una herramienta de precios para compensar a los miembros del canal de distribución los posibles diferenciales de márgenes. Con mucha frecuencia, las promociones al comercio se implementan con la expectativa de que el comercio utilice estas como incentivos para promover la venta de los productos con el consumidor final.

El plan de mercadotecnia debe contener un programa de promociones al consumidor y al comercio, señalando objetivos, fechas y costos estimados.

El gerente de mercadotecnia debe conocer y analizar cuidadosamente las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el papel de la promoción de ventas en la mezcla de mercadotecnia? Una promoción de ventas debe ser utilizada solo si es apropiada para la situación de mercado. Por ejemplo, si la competencia está ganando participación de mercado basado en ofrecer precios más bajos, tal vez la compañía debe bajar los precios a nivel de la competencia o menos y mantener - recuperar posición de mercado. Si la marca está mostrando una tendencia negativa en términos de participación de mercado, una mejora de producto y reposicionamiento son necesarios y en este caso, la promoción de ventas únicamente detendrá la caída en forma temporal.

- ¿Existen oportunidades para crear sinergia entre las promociones de ventas y los programas de publicidad? Ya que los programas de promoción de ventas y publicidad son desarrollados por diferentes grupos de especialistas, la oportunidad de empatar ambos programas con frecuencia no se logra. De hecho, las promociones de ventas como cupones, premios y concursos pueden con frecuencia estar diseñados para reforzar la estrategia de publicidad de un producto. Recíprocamente, la efectividad de una promoción de ventas puede ser resaltada al publicitarla.

- ¿Qué objetivo de mercadotecnia se intenta lograr con la promoción de ventas y que herramientas específicas de promoción apoyan mejor este objetivo? No todas las herramientas de promoción son igualmente apropiadas para lograr todos los objetivos de mercadotecnia. Los cupones por correo directo, por ejemplo tienden a atraer usuarios de marcas de la competencia, los cupones que van con el producto no. Las promociones basadas en descuentos de precios ofrecidas a través del comercio, producen efectos inmediatos de incrementos en ventas, los concursos y sorteos no. El punto es que de las muchas herramientas de promoción de ventas que existen, no son en todos los casos intercambiables. Las herramientas a utilizar deben ser seleccionadas cuidadosamente en función de los objetivos de mercadotecnia que pretenden alcanzarse.

Ferias y Exposiciones

Las ferias, exhibiciones, exposiciones son clasificadas como una de las herramientas de promoción de ventas, aunque combinan elementos de la publicidad (Texto del mensaje de la publicidad, slogan, anunciados en el stand y literatura de ventas),

relaciones públicas, personal de ventas (interacción con los clientes durante el evento) y promoción de ventas en sí ofreciendo algunos especiales durante el evento.

El plan de mercadeo debe incluir un análisis de las exhibiciones y exposiciones con base en costo beneficio. Desde el punto de vista de mercadotecnia, ¿qué es lo que debe lograrse en el evento, son los resultados satisfactorios en función del gasto? Esta determinación debe ser hecha por criterio si es que no existe información cuantitativa. Es necesario contar con información básica como número de contactos de ventas efectuados, tráfico que hubo durante el evento, ventas realizadas durante y por el evento. De esta manera es posible analizar el costo beneficio de la participación en ferias, exposiciones y exhibiciones.

CAPITULO 6

REDACCIÓN DEL PLAN

En este capítulo se muestran los aspectos prácticos para la redacción del plan de mercadotecnia. A continuación se presenta una guía del contenido del plan, que puede ser adaptada con facilidad a cualquier organización.

- I. Introducción y sumario ejecutivo**
 - A. Situación actual**
 - B. Resumen del Plan de Mercadotecnia propuesto**
 - C. Resumen presupuestal**

- II Análisis de la situación**
 - A. Situación de mercado**
 - B. Situación de los clientes**
 - C. Situación de la Compañía**
 - E. Situación de la competencia**

- III Factores clave**
 - A. Principales problemas y oportunidades**
 - B. Principales obstáculos a superar**

- IV Objetivos de mercadotecnia y de negocios**

A. Objetivos de mercadotecnia: Participación de mercado, objetivos de crecimiento, posicionamiento básico de producto

B. Objetivos de negocios: Estado de resultados proyectado

V Estrategias y programas de mercadotecnia

A. Producto

B. Precio

C. Promoción

D. Distribución

VI Investigación de mercados y sistemas de información

A. Investigación primaria

B. Información secundaria

C. Información interna de la Compañía

D. Sistemas de información y modelos gerenciales de decisión

VII Anexos

A. Estado de resultados

B. Tendencias de participación de mercado

C. Texto publicitario

D. Costos estimados de manufactura

¿Qué materiales son necesarios?

Antes de iniciar la redacción del plan de mercadotecnia, el gerente o responsable de la elaboración del plan debe reunir tres juegos de información.

- Toda la información interna y la información secundaria externa que son la base para la elaboración de los anexos. La información interna es: ventas, costos, márgenes, ventas por cliente, por territorio, por producto, etc. En muchas de las empresas, es difícil obtener toda esta información.

La información externa secundaria incluye información publicada por fuentes oficiales como el INEGI, asociaciones de industriales, cámaras de comercio, revistas especializadas de negocios, reportes anuales y empresas privadas que se dedican a la investigación de mercados.

- La información de investigación primaria que haya sido colectada para ayudar a la toma de una decisión específica de mercadotecnia. La investigación primaria incluye encuestas con los consumidores, investigación de publicidad, pruebas de producto y los resultados de los mercados de prueba efectuados

Estas investigaciones y estudios pueden tomar de un mes a un año o más para completarlos. Una encuesta a nivel nacional con clientes o consumidores, puede tomar seis meses a partir de que los objetivos son acordados y la recepción del reporte final.

El hecho es que si la información de la investigación primaria es necesaria como base inicial para la elaboración del plan de mercadotecnia, la obtención de esta información debe ser planeada con anticipación.

- Toda la información interna y la información secundaria externa que son la base para la elaboración de los anexos. La información interna es: ventas, costos, márgenes, ventas por cliente, por territorio, por producto, etc. En muchas de las empresas, es difícil obtener toda esta información.

La información externa secundaria incluye información publicada por fuentes oficiales como el INEGI, asociaciones de industriales, cámaras de comercio, revistas especializadas de negocios, reportes anuales y empresas privadas que se dedican a la investigación de mercados.

- La información de investigación primaria que haya sido colectada para ayudar a la toma de una decisión específica de mercadotecnia. La investigación primaria incluye encuestas con los consumidores, investigación de publicidad, pruebas de producto y los resultados de los mercados de prueba efectuados.

Estas investigaciones y estudios pueden tomar de un mes a un año o más para completarlos. Una encuesta a nivel nacional con clientes o consumidores, puede tomar seis meses a partir de que los objetivos son acordados y la recepción del reporte final.

El hecho es que si la información de la investigación primaria es necesaria como base inicial para la elaboración del plan de mercadotecnia, la obtención de esta información debe ser planeada con anticipación.

- Comentarios y autorización de superiores y otros departamentos. ¿Porqué proponer un cambio en los empaques si no ha habido previa discusión y análisis y las autorizaciones de los departamentos de Ingeniería de Empaque, personal de manufactura , costos?

Los programas de mercadotecnia que requieren grandes cambios en la estrategia o en los estándares del producto o que requieren la cooperación de otros departamentos deben ser acordados con anticipación con el apropiado soporte del personal involucrado.

6.1) Introducción y Sumario

La sección inicial de un plan de mercadotecnia, muchas veces llamado sumario ejecutivo, debe ser escrito al final. La introducción debe sumarizar los aspectos más sobresalientes del plan de mercadotecnia y al mismo tiempo, debe introducir las ideas o números que no están detallados en las otras secciones del documento. Idealmente, los miembros de la Dirección, quienes están familiarizados con la historia del producto y su desempeño, necesitaran leer solo la introducción con el propósito de poderse formar un juicio inicial en relación a que el plan haga sentido con los objetivos generales de la Organización. Por lo tanto, más cuidado y atención deben dedicarse en la redacción y organización de la introducción que en cualquiera otra sección del plan. El uso de anexos abreviados es esencial para facilitar la legibilidad.

Básicamente, la sección de la introducción debe contener:

- Un resumen del desempeño actual
- Aspectos más sobresalientes del plan y las principales recomendaciones para el año que se va a iniciar.
- Un resumen de los Estados de Resultados actual y proyectado.

En adición, la introducción puede contener comentarios acerca de la organización del documento y puede alertar al lector de las asunciones más importantes que tienen un efecto en el plan.

6.2) *Análisis de la Situación*

El análisis de la situación vincula un amplio examen de los diversos factores en el ambiente de la mercadotecnia y que probablemente afecten la estrategia de negocios. Estos factores pueden ser clasificados como aquellos que afectan el mercado, los clientes, la compañía, el producto y la competencia dentro de la industria.

En la preparación del análisis de la situación, los responsables de la planeación de mercadotecnia, deben identificar las tendencias clave. (En los capítulos 3 y 4 se describen formas y métodos para determinar estas). El paso siguiente es una de las partes más difíciles y es el estimar el impacto probable en el negocio de estas tendencias.

Se sugiere organizar la sección de Análisis de la Situación de acuerdo al capítulo 2 de la guía del contenido del plan con sus cinco incisos. El orden de estos puede adaptarse a las necesidades de cada compañía.

Por ejemplo, las secciones de mercado y clientes pueden ser combinadas, o se puede elegir organizar una sección de acuerdo a las tendencias macro (tendencias demográficas , reglamentaciones gubernamentales) o subtítulos señalando las Fortalezas y Debilidades **internas**, oportunidades y amenazas **externas**.

Independientemente del formato, el reto es realizar un profundo análisis de los probables cambios en todas las áreas del ambiente de la mercadotecnia, evaluar el probable impacto de estos en el negocio y soportar el análisis con toda la información relevante que pueda ser obtenida.

Situación del Mercado

El análisis de la situación del mercado involucra el identificar las tendencias de mayor impacto, ya sean favorables o desfavorables para el negocio. Los factores señalados en los capítulos 3 y 4 son muy útiles en la identificación y análisis de las tendencias de mercado. El análisis del mercado debe profundizar en los siguientes aspectos:

- ¿ El mercado total está en crecimiento o en contracción ?

- ¿ Los segmentos de mercado en los cuales compiten los productos de la compañía están creciendo o decreciendo?
- ¿ Qué factores sustentan los cambios proyectados del mercado? ¿Qué tan confiables son los estimados?

Situación de los Clientes

La situación de los clientes debe analizarse en función de los mercados escogidos como meta y su segmentación, hábitos y actitudes de uso con respecto al producto y a la competencia. Un ejemplo es la oportunidad de incrementar las ventas entre los no usuarios o usuarios poco frecuentes.

En productos industriales, la sección de clientes debe examinar aquellos factores en los que los negocios de los clientes puedan afectar la demanda del producto de la compañía. Por ejemplo, un fabricante de autopartes está interesado en evaluar los cambios en la demanda de los consumidores finales de automóviles.

Situación de la Compañía

Esta sección debe tocar brevemente factores tales como las políticas de la compañía, estrategias, reorganizaciones y los resultados financieros recientes que afectan al producto. Si la estrategia de la compañía es salir de un producto en particular, esto implica que la estrategia de mercadotecnia debe ser conservadora, no orientada a lograr crecimiento. Una caída en las utilidades limita los recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos.

- ¿ Los segmentos de mercado en los cuales compiten los productos de la compañía están creciendo o decreciendo?
- ¿ Qué factores sustentan los cambios proyectados del mercado? ¿Qué tan confiables son los estimados?

Situación de los Clientes

La situación de los clientes debe analizarse en función de los mercados escogidos como meta y su segmentación, hábitos y actitudes de uso con respecto al producto y a la competencia. Un ejemplo es la oportunidad de incrementar las ventas entre los no usuarios o usuarios poco frecuentes.

En productos industriales, la sección de clientes debe examinar aquellos factores en los que los negocios de los clientes puedan afectar la demanda del producto de la compañía. Por ejemplo, un fabricante de autopartes está interesado en evaluar los cambios en la demanda de los consumidores finales de automóviles.

Situación de la Compañía

Esta sección debe tocar brevemente factores tales como las políticas de la compañía, estrategias, reorganizaciones y los resultados financieros recientes que afectan al producto. Si la estrategia de la compañía es salir de un producto en particular, esto implica que la estrategia de mercadotecnia debe ser conservadora, no orientada a lograr crecimiento. Una caída en las utilidades limita los recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos.

Situación del Producto

Aquí se describe en términos generales, la rentabilidad actual de los productos y su posicionamiento. Por lo tanto, se evalúa la situación actual de cada una de las cuatro P's de la mercadotecnia. Los aspectos a revisar son :

- ¿ El posicionamiento del producto es congruente con las necesidades de mercado o se requiere un reposicionamiento? Por ejemplo, se ve una clara indicación que las computadoras Apple están en la línea de reposicionar la marca del mercado de hogar al mercado de negocios, ya que este último es más grande y menos sensible al precio.
- ¿ El producto físicamente posee los atributos y características acorde con el posicionamiento o se requiere más desarrollo o innovación del producto?
- ¿Cuál es la situación actual de los programas relacionados con el producto, plazas o mercados, precios y promoción ? ¿ Qué problemas y oportunidades existen ?

Situación de la Competencia

El análisis de las acciones de la competencia puede cubrirse en la sección de la situación del producto. Sin embargo, el análisis de la situación debe examinar la actividad anticipada de la competencia que materialmente afectará el desempeño del producto. Bajo este tópico, es importante resaltar la atención de la Dirección en lo siguiente:

- ¿Qué probabilidades existen de que los competidores lancen una ofensiva en contra de los productos de la compañía? Con base en:

- . Nueva tecnología
- . Nuevas reglamentaciones favorables
- . Recursos de mercadeo disponibles tales como grandes márgenes de utilidad
- . Estilos de dirección enfocados a llevar a cabo guerra de mercados.

Un ejemplo reciente es el que enfrentan en nuestro País Pepsi Cola y Coca Cola con el reto Pepsi, en el cual están tratando de quitarle participación de mercado al líder.

- ¿Qué nuevos productos están actualmente probando los competidores?
¿Cual será el efecto cuando estos productos sean introducidos?

- ¿Qué compañías fuera de la industria poseen los recursos para entrar en el mercado? Por ejemplo, el grupo Cifra ha incursionado recientemente en el negocio de los vales para compras en el supermercado y restaurantes.

6.3) Factores Clave

La sección de factores clave trata en una forma más detallada, las preocupaciones del negocio derivadas del análisis de la situación. Los factores clave son la presentación de los problemas y oportunidades más importantes que enfrenta el

producto. Mientras que muchos de estos mismos tópicos serán tratados directamente en la formulación de programas de mercadeo para el año próximo, la forma de los factores clave permite también la presentación de los aspectos que deben ser resueltos más a largo plazo. Un ejemplo es el surgimiento de una nueva tecnología que es muy nueva y que puede afectar las estrategias de mercadotecnia del siguiente ejercicio, usualmente un año. Al mismo tiempo, la nueva tecnología puede tener el potencial de impactar substancialmente el negocio en los próximos dos a cinco años.

Amenazas y oportunidades de esta magnitud deben ser tratadas y analizadas en el plan de mercadotecnia aún cuando en el corto plazo el impacto sea insignificante.

En general, los factores clave deben ser cuidadosamente listados en orden de prioridades. Sub títulos tales como corto plazo - mediano plazo, o Mercadotecnia/ Manufactura/Investigación y Desarrollo, pueden ser utilizados. Se recomienda listar cada aspecto como un tópico separado. De esta manera, el orden de los factores clave dará a los responsables de mercadotecnia las señales de las principales actividades a realizar concernientes al negocio. En efecto, en los altos niveles directivos, se dice:

" Los factores clave que encabezan la lista requieren una cercana atención".

Para reiterar, la sección de factores clave es un análisis de los problemas y oportunidades que sirven para amplificar los aspectos señalados en el análisis de la situación. Algunos de ellos requieren atención inmediata; otros tienen implicaciones a largo plazo.

6.4) Objetivos de Mercadotecnia

La fijación de objetivos de mercadotecnia, es la exposición de lo que debe alcanzarse mediante estas actividades. Deben expresarse en términos claros y simples, para que todo el personal involucrado comprenda con exactitud lo que debe lograrse.

Los objetivos deben estar escritos en forma tal, que pueda medirse con precisión el grado de cumplimiento. Si el objetivo de la compañía es aumentar su participación de mercado en un 12 %, esta debe contar con técnicas adecuadas para evaluar los cambios que se producen en su participación del mercado o mercados en que participe. El objetivo también debe indicar cuando se debe alcanzar el mismo. Por ejemplo la firma se fija el objetivo la introducción de tres nuevos productos, se debe estipular el periodo en que debe hacerse.

Al preparar los objetivos, el Director de Mercadotecnia debe asegurarse de que sean congruentes con las metas generales de la organización. Estos pueden centrarse en una o varias actividades del negocio.

Los objetivos de mercadotecnia son metas relacionadas con el posicionamiento de el producto, cambios en el mercado objetivo y el grado de agresividad que se contempla en el plan de mercadeo. En otras palabras, el objetivo es crecer, mantenerse u ordeñar el negocio.

Hay empresas, que hoy día enfrentan serios problemas financieros y de liquidez, que pueden estar preocupadas solo con las utilidades a corto plazo a fin de continuar operando.

Por el contrario, las empresas con mayor respaldo económico, pueden estar en disposición de sacrificar las utilidades del presente año e invertir en tecnología y equipos que les permitan mejorar su eficiencia y por ende aumentar sus utilidades en el mediano y largo plazo; al mismo tiempo que persiguen otros objetivos como el conseguir nuevos clientes.

6.5) Estrategias de Mercadotecnia y Programas

En el capítulo 5, se describen en detalle las estrategias de mercadotecnia que deben definirse en el plan de mercadeo. En esta sección se describen las estrategias y programas propuestos a realizarse en el próximo año, siendo estas consistentes con el análisis de la situación, los factores clave y los objetivos de mercadotecnia.

Al mismo tiempo que el Gerente de Mercadotecnia tiende a desarrollar los programas de mercadotecnia en términos del potencial efecto positivo en las ventas, la Dirección de la empresa puede tener otra perspectiva. Normalmente, desde el punto de vista de la Dirección, las campañas de publicidad y las expansiones en la fuerza de ventas son partidas de costos que deben ser justificados bajo las bases del retorno financiero esperado. Por lo anterior, la recomendación y justificación de programas específicos de mercadotecnia son el corazón de el plan de mercadotecnia.

En realidad, la tarea de proponer y sustentar programas de mercadotecnia en las áreas de producto, precio, promoción y distribución es más sencilla si el negocio ha

sido exitoso. En este caso, muchos de los programas del año anterior continuarán en la misma forma o se modificarán en menor escala. Los planes de mercadotecnia que contienen los mismos programas que tuvieron éxito en el periodo anterior son relativamente sencillos de elaborar e igualmente es fácil para la Dirección el entenderlos y aprobarlos.

Generalmente sucede que la dificultad en la elaboración de los planes de mercadeo no se incrementa con el tamaño del negocio, se requiere el mismo o mayor esfuerzo para los negocios medianos y pequeños.

La sección de estrategias y programas de mercadotecnia puede organizarse de diversas formas, lo importante es que se adapten al estilo de la compañía. Las estrategias y programas se presentan en orden de importancia o pueden separarse en dos subsecciones conforme a si se trata de una nueva estrategia o si se sigue la misma estrategia del año anterior. Una tercera forma de presentarlas es utilizando encabezados para los mercados escogidos como meta, segmentación de mercados, producto, precio, promoción .

6.6) Investigación de Mercados y Sistemas de Información

El proceso de obtener y analizar la información de mercadotecnia se le ha denominado la quinta "P" (prueba) de la mezcla de mercadotecnia. Actualmente en muchas compañías el énfasis es el tomar decisiones con base en números e información debidamente soportadas, en lugar de simplemente incluir la investigación de mercados como un renglón del estado de resultados. La Dirección requiere que los

proyectos de investigación de mercados sean descritos detalladamente en el Plan de Mercadotecnia.

Esta sección se puede organizar de varias maneras dependiendo del numero y complejidad de la investigación y los sistemas de información. Se sugiere utilizar los siguientes subtítulos:

- Investigación secundaria (Organismos gubernamentales, revistas especializadas)
- Encuestas con clientes
- Pruebas de producto
- Mercados de prueba
- Investigación de publicidad
- Análisis de participación de mercados de la competencia
- Información interna : Ventas por mercado, ventas por tipo de cliente
- Sistemas de información de mercadotecnia o sistemas de soporte para toma de decisiones. (Equipos y programas de computo)

6.7) Anexos

Los anexos a incluir son : estado de resultados, plan de medios, texto de la estrategia de publicidad. La información se puede ordenar de la siguiente manera:

- Estados financieros

- **Publicidad y promoción de ventas. Planes de medios, resúmenes presupuestales, calendarios de promociones de ventas.**
- **Manufactura. Costos estimados**
- **Aspectos legales**

CAPITULO 7

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

La elaboración de un plan de mercadotecnia es un proceso que involucra el análisis de una gran cantidad de información y el desarrollo de estrategias de mercadotecnia. El plan de mercadeo es el resultado escrito de este proceso.

7.1) Organizando el Proceso de Planeación de Mercadotecnia

La planeación de mercadotecnia esta influenciada por la organización del departamento de mercadotecnia. Existe una variedad de formas de organizar un departamento de mercadotecnia:

Por funciones

Por áreas geográficas

Por producto

Por producto/mercado

La forma más común de organizar las actividades de mercadeo es por funciones, con un Director o Vicepresidente de Mercadotecnia para organizar las actividades. Normalmente, cada función es responsabilidad de un gerente, por ejemplo, el Gerente de Investigación de Mercados, el Gerente de Publicidad, el Gerente de Marca o Producto. El número de funciones varía de compañía a compañía.

Puede haber funciones adicionales que se enfocan en la promoción de ventas, servicio a clientes, distribución, administración y planeación. La ventaja de una organización funcional es su simplicidad.

Una compañía que vende a nivel nacional o internacional, con frecuencia organiza su departamento de mercadotecnia geográficamente. La ventaja de organizarse geográficamente es que la Dirección puede enfocar la atención por regiones y permitir a los gerentes de ventas dedicar mayor tiempo a su gente de ventas campo. Una organización orientada geográficamente es particularmente sensible al entorno local, el cual puede diferir físicamente, culturalmente y competitivamente. En algunos casos, las compañías tienen Gerentes de Mercadotecnia responsables por una área geográfica específica. Los gerentes locales de mercadotecnia ayudan a dirigir los esfuerzos de ventas y preparar planes a corto y largo plazo de su área. Una organización de mercadotecnia diseñada geográficamente es común entre las compañías multinacionales.

Las compañías que producen una gran variedad de productos normalmente usan la organización por productos. En este tipo de organizaciones, una o más personas son responsables del mercadeo de un producto o línea de producto. El gerente de producto es responsable de desarrollar el plan de mercadotecnia de un producto en particular, implementando el plan, monitoreando los resultados y tomando las acciones correctivas cuando sea necesario.

La principal ventaja de una organización de mercadotecnia por producto es que los recursos se enfocan a una marca específica, sin embargo, tanta especialización puede resultar en un conflicto entre el gerente de producto y otros departamentos.

El sistema de organización producto/mercado es utilizado por compañías que venden múltiples productos en múltiples mercados. Mientras que estas compañías pueden elegir tener solamente gerentes de producto, cada Gerente de Producto tendría que dividir su tiempo y atención entre una diversidad de mercados.

Por ejemplo, un gerente de producto de una cinta adhesiva necesitaría simultáneamente entender y diferenciar entre los mercados de consumo, el mercado comercial y el mercado industrial. Si utilizamos el ejemplo de una compañía que comercializa tres productos en tres diferentes mercados y debido a que las necesidades de cada mercado son diferentes, una organización de Producto/Mercado hace sentido. Los gerentes de producto adquieren un mayor conocimiento y especialización de sus productos, en términos de características, manufactura y costos. Los gerentes de Mercados se vuelven expertos en identificar las necesidades del consumidor, aplicaciones del producto y productos de la competencia. El uso de Gerentes de Producto y Gerentes de Mercados es denominada organización matricial.

La principal ventaja de una organización producto/mercado es que los recursos están enfocados al desarrollo de ambos, productos-mercados. La desventaja es que este tipo de organizaciones es costosa, redundante y puede resultar en numerosos conflictos entre los gerentes de producto y los gerentes de mercado en relación a aspectos de precios, organización de la fuerza de ventas y programas promocionales.

7.2) Diseño de Programas de Mercadotecnia

Un programa de mercadotecnia describe las acciones a implementar de la estrategia de mercadotecnia que cumplirá las metas establecidas. El programa debe incluir tiempos y acciones específicas a desarrollar que guiarán y coordinarán las actividades de mercadeo necesarias para lograr los objetivos. Un programa de mercadotecnia describe las acciones de las áreas funcionales de publicidad, ventas, desarrollo de nuevos productos y precios. Los programas también se enfocan en productos o mercados específicos.

El desarrollo de programas formales de mercadotecnia tiene varias ventajas. Primero, un programa es el vehículo por el cual las actividades de mercadotecnia son coordinadas y enfocadas en función de uno o más objetivos.

Segundo, un programa asigna la responsabilidad apropiada a las personas que están a cargo de implementar las tácticas necesarias para lograr los objetivos.

Tercero, los programas permiten la asignación de recursos en relación al tamaño de la tarea a realizar y al beneficio potencial obtenido al lograr el objetivo.

Una gran variedad de acciones pueden ser incluidas en un programa de mercadotecnia para lograr un objetivo específico. Por ejemplo, a continuación se listan las acciones que pueden estar bajo el control de la función de ventas.

- Incremento o decremento del número de personas de la fuerza de ventas
- Cambios en las cuotas de ventas

- Cambios en el sistema de compensación
- Cambiar la organización de ventas por área geográfica, producto, mercado
- Modificar los programas de entrenamiento y capacitación
- Cambiar el proceso de evaluación de la fuerza de ventas
- Separar, transferir o promover al personal

La fuerza de ventas juega un importante papel en la implementación del plan de mercadotecnia. A los gerentes de mercadotecnia que les preocupa la implementación de las estrategias deben dedicar particular atención a la interrelación entre mercadotecnia y ventas. Una estrategia debe definir claramente el papel y comportamiento deseados de la fuerza de ventas para asegurar su exitosa implementación.

Como puede observarse, la compañía tiene un vasto número de posibles acciones que pueden llevarse a cabo en el área de ventas. Esta lista de acciones comprende publicidad, promoción de ventas, precios, productos y distribución las cuales proveen cientos de opciones. Es la tarea de mercadotecnia el desarrollar los programas que coordinen e implementen las actividades necesarias para ejecutar exitosamente las estrategias de mercadotecnia planeadas.

Hay acciones que son inevitables como los descuentos de precios, muy frecuentes en las tiendas de autoservicios. Si una compañía quiere entrar en un nuevo mercado, debe contratar nuevo personal de ventas para este mercado, proporcionar un adecuado entrenamiento a la fuerza de ventas, desarrollar un plan promocional, hacer correo directo, desarrollar una campaña de publicidad dirigida a este nuevo mercado, ¿debe efectuar todas estas acciones, parcialmente o ninguna? Corresponde a los

responsables de mercadeo en función de los recursos disponibles decidir cuales actividades cumplirán con mayor eficiencia los objetivos establecidos.

La implementación de las diferentes actividades de mercadeo varia de un tipo de compañía a otra. Las firmas que venden productos industriales utilizan programas de acción relacionados con la fuerza de ventas de campo, desarrollo de nuevos productos y las ventas a las cuentas clave; mientras que las empresas que comercializan productos de consumo, utilizan acciones que se relacionan con la promoción de ventas, ventas en campo y los gastos de publicidad.

Secuencia de actividades

Una parte muy importante del programa de mercadotecnia es el establecer una secuencia de actividades, especificando fechas de cumplimiento. Dada la diversidad de actividades usualmente descritas en el plan de mercadeo y el número de funciones internas involucradas, se requiere una coordinación que asegure que el programa va a ser implementado con éxito.

Por ejemplo, si una compañía va a introducir un nuevo producto en Noviembre I, las siguientes actividades deben ser calendarizadas:

| FECHA | ACTIVIDAD |
|---------|---|
| Mayo 15 | Incrementar la capacidad instalada para construir inventarios |

| | | |
|------------|----|--|
| Junio | 1 | Desarrollar material informativo y promocional para el comercio detallista. |
| Julio | 1 | Contratación de anuncios publicitarios en revistas para las ediciones de Octubre |
| Agosto | 15 | Finalizar la producción de la campaña de TV |
| Septiembre | 1 | Presentación del producto a los gerentes regionales de ventas y vendedores |
| Septiembre | 15 | Entrega y/o envío de folletos a los clientes informando la oferta específica |
| Septiembre | 30 | Visitas a clientes para la obtención de autorización de venta del producto |
| Octubre | 15 | Obtención de pedidos y programación para entregas |
| Noviembre | 1 | Lanzamiento del producto |

Cada una de las actividades señaladas en el ejemplo anterior son críticas para lograr un exitoso lanzamiento de un nuevo producto. Todas estas actividades necesitan ser coordinadas de tal manera que el mensaje sea el mismo, la audiencia objetivo de los consumidores y clientes detallistas sea la misma y que el producto esté disponible cuando se necesita.

Determinando responsabilidades

Un programa de mercadotecnia comprende una amplia variedad de actividades que involucran diferentes departamentos y posiblemente el uso de especialistas externos. La responsabilidad del gerente de mercadotecnia es lograr que la publicidad, ventas, investigación de mercados y promoción de ventas sean exitosos, para lo cual

es necesario determinar las responsabilidades específicas y actividades a desarrollar por cada gerente. Si es necesario contratar 3 nuevos vendedores para cubrir una nueva industria o mercado, esta actividad es obviamente responsabilidad del gerente de ventas. Las responsabilidades deben ser asignadas basado en la respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿ Puede la persona desarrollar la tarea directamente o tiene subordinados que lo pueden hacer?
2. ¿ La actividad es lo suficientemente importante para que la persona dedique la apropiada atención?
3. ¿La persona cuenta con el tiempo disponible para llevar a cabo la actividad?
4. ¿ La persona cuenta con la experiencia necesaria y probada en la consecución exitosa de actividades similares?

Se deben asignar las acciones descritas en los programas de mercadotecnia a las personas que tienen la responsabilidad apropiada y son quienes se asegurarán que estas sean desarrolladas conforme a lo planeado. Muchas de las personas que son responsables de ejecutar las actividades de los programas de mercadotecnia no dependen directamente del Gerente de Mercadotecnia, un ejemplo es como se muestra a continuación.

| PROGRAMA Y ACTIVIDADES | % CONTROL DIRECTO | % CONTROL NO DIRECTO |
|--|----------------------------------|-------------------------------------|
| Producto/ Servicio | | |
| Planeación regular de producto | 72 | 28 |
| Planeación de nuevos productos | 62 | 38 |
| Servicio a clientes | 56 | 44 |
| Servicio de producto | 47 | 53 |
| Publicidad y Promoción de ventas | | |
| Promoción de ventas | 88 | 12 |
| Publicidad institucional y corporativa | 76 | 24 |
| Publicidad de producto | 72 | 28 |
| Relaciones publicas | 61 | 39 |
| Mercadeo | 93 | 7 |
| Ventas | | |
| Dirección de ventas campo | 68 | 32 |
| Entrenamiento de ventas | 68 | 32 |
| Ventas exportación | 56 | 44 |
| Precio de producto | 52 | 48 |
| Relaciones con distribuidores y mayoristas | 66 | 34 |
| Distribución física | 35 | 65 |

Los gerentes de mercadotecnia deben comprender lo que ellos pueden controlar y como pueden influenciar aquellos factores que están allá de su control directo pero

que tienen un impacto directo en el éxito de la implementación del plan de mercadotecnia.

Vendiendo el plan

Generar el soporte para una estrategia de mercadotecnia es extremadamente importante, ya que la implementación de una estrategia depende en forma directa del desempeño de las actividades de una gran variedad de personas dentro de la compañía. Es igualmente importante el ganar la aceptación de la estrategia. El soporte activo para una estrategia depende de tres cosas.

La primera es que la gente necesita ser educada y comprender que la proposición para la acción ha sido analizada y tiene superioridad sobre otras opciones.

Segunda, deben ofrecerse incentivos para compensar a los que pudieran perder. Si la estrategia de mercadotecnia contempla un cambio de publicidad a ventas directas, se le puede requerir al Gerente de Publicidad el tomar una participación más activa en ferias y exposiciones especializadas.

La tercera es la necesidad de adoctrinar los valores para estimular el compromiso y soporte activo. No es necesario que todas las personas estén totalmente de acuerdo con la nueva estrategia, debe haber el consenso suficiente que asegure que se presta la adecuada atención en la realización de las actividades de los programas de mercadotecnia.

7.3) Implementación de los Programas de Mercadotecnia

En términos generales se ha encontrado que existen cuatro tipos de habilidades que se utilizan para influenciar el proceso de implementación. Estas habilidades consisten en identificar y diagnosticar un problema, evaluando el nivel o grado de dificultad en el que se encuentra el problema, implementar los planes de acción y evaluar los resultados.

Identificación y diagnóstico de un problema

Con frecuencia es difícil determinar si la obtención de medianos resultados es consecuencia de una pobre concepción de la estrategia o de una deficiente implementación. Tal vez la elección del cliente para la introducción del nuevo producto no fue la adecuada, o la fuerza de ventas no dedicó el tiempo suficiente para asegurar una adecuada aceptación o el producto no satisfizo las necesidades del mercado al cual esta dirigido. Para implementar exitosamente un plan de mercadotecnia, es muy importante el identificar cuando existe o se presenta un problema y diagnosticar su causa.

Evaluación del nivel en el que se encuentra el problema

Problemas de implementación pueden presentarse a diferentes niveles de la compañía. Las políticas de mercadotecnia tienen el mayor impacto en la implementación de los programas de mercadotecnia y son las directrices gerenciales que fijan el tono para la ejecución de las acciones. Si los altos niveles directivos están

comprometidos a brindar plena satisfacción al cliente y contestar las preguntas y quejas que se reciban de estos, esta forma de operar se permea en toda la organización.

La mezcla de las funciones de mercadotecnia alrededor de una estrategia específica es lo que constituye un programa de mercadotecnia. La coordinación e integración de las funciones usualmente es responsabilidad de los niveles directivos. El nivel más detallado de implementación en una compañía es al nivel de la realización de las tareas específicas. Este es el nivel donde las actividades de mercadotecnia toman lugar, esto es la publicidad, las ventas y las relaciones con los clientes.

Es muy importante que el gerente de mercadotecnia tenga la capacidad de evaluar donde existe el problema: a nivel gerencial, a nivel de programa o a nivel funcional. Sabiendo donde existe el problema es más fácil modificar el proceso de implementación.

7.4) Variables Estructurales

Los niveles estructurales de la implementación de mercadotecnia son las acciones, programas, sistemas y políticas. Las acciones de mercadotecnia son actividades a nivel de ejecución, tales como las ventas, promociones al comercio y la administración de la distribución. Los problemas a este nivel pueden estar relacionados en como el gerente de mercadotecnia selecciona en cual feria o exposición participar o como es que el gerente de ventas establece las cuotas.

Los programas de mercadotecnia son la integración de subfunciones para atender a segmentos especiales de clientes, por ejemplo los bancos o al manejo de una línea de productos. El nivel de implementación de un programa comprende todas las subfunciones de mercadotecnia y requiere que las acciones sean cohesivas en función de los segmentos de mercado que se quieren atender.

Los sistemas de mercadotecnia son el control formal y apoyo en la toma de decisiones. Por ejemplo, la recepción de un pedido, la compensación y los sistemas de control de inventarios son todos sistemas formales que tienen efecto en la implementación de los esfuerzos de mercadotecnia.

Las políticas de mercadotecnia son las reglas formales e informales de conducta establecidas por la Dirección y describen como deben hacerse las cosas.

7.5) Habilidades Gerenciales

Investigaciones realizadas acerca de la implementación muestran que la estructura de mercadotecnia es una mezcla de restricciones, hábitos y creencias que alientan o inhiben la efectiva implementación de las acciones. En adición a esta estructura, específicas habilidades gerenciales afectarán la implementación. Estas son: interacción, asignación, monitoreo y organización. Los gerentes deben ejercitar y desarrollar estas habilidades, las cuales son distintas de las variables estructurales. Mientras que la organización formal puede influir en el comportamiento de un gerente, el poseer estas habilidades tendrá un efecto directo en la implementación.

Por ejemplo, aunque exista un sistema formal de monitoreo el gerente puede también tener un sistema informal que le permita prever efectos positivos o negativos de la implementación.

La habilidad interactiva de los gerentes consiste en influir en otras personas dentro y fuera de la organización para apoyar el programa de mercadeo. Por ejemplo, un gerente de producto requiere que un distribuidor dedique más tiempo a la promoción de un nuevo producto. Es esencial en la gerencia de mercadotecnia el contar con buenas habilidades para interactuar con los demás.

Las habilidad de asignación de los gerentes consiste en distribuir adecuadamente el tiempo, la gente y el dinero. Los gerentes toman decisiones diariamente en relación a que tanto esfuerzo debe dedicarse a las diferentes tareas. La habilidad de lograr la mejor mezcla de esfuerzos en los productos correctos con los clientes correctos es crítica para lograr una exitosa implementación.

El monitoreo de habilidades son los métodos que un gerente desarrolla para obtener retroalimentación y controlar los esfuerzos de mercadotecnia. Los caminos ya sea formales o informales que utiliza el gerente para dar seguimiento a la implementación de los planes son importantes.

7.6) Evaluación de Resultados

Es difícil evaluar y juzgar el desempeño en un mercado, ya que la obtención de buenos o malos resultados pueden estar relacionados con el tamaño del mercado, la

actividad de la competencia, a las estrategias o a la implementación. A continuación se describen algunas de las preguntas que ayudan a determinar si el plan de mercadeo esta siendo implementado correctamente.

- ¿ Hay un tema de mercadotecnia claro, un fuerte liderazgo en mercadeo y una cultura organizacional que promueva la excelencia ?
- ¿ Las funciones de ventas, distribución, fijación de precios y publicidad están siendo bien manejadas ?
- ¿ Qué tan buena es la Dirección de Mercadotecnia interactuando con otros miembros del área tales como ventas, otros departamentos de la compañía, los clientes y el comercio ?
- ¿ Qué esfuerzos de monitoreo son utilizados por la Gerencia para informar no sólo los cambios internos sino también los de los clientes y grupos prospecto ?
- ¿ La asignación de tiempo, dinero, gente que la Gerencia ha asignado a las tareas de mercadotecnia es la adecuada ?
- ¿ La Gerencia esta organizada para realizar las tareas de mercadotecnia e interactuar con los clientes. Existe una organización de puertas abiertas a los clientes de fácil acceso ?

En el largo plazo, es importante entender que los efectos de una buena o mala estrategia y una buena o mala implementación obligan al Gerente de Mercadotecnia a mejorar continuamente el proceso de planeación de mercados.

El desarrollo de un plan de mercadeo es el resultado de un proceso de planeación de mercadotecnia. El plan de mercadeo documenta el proceso y fuerza a la compañía a moverse dentro de una lógica de análisis del medio ambiente a la estrategia y a la implementación.

El éxito de un plan de mercadeo depende de la exactitud y buen juicio utilizados en su desarrollo.

El plan de mercadeo se convierte en realidad a través del proceso de implementación. La estrategia debe ser comunicada adecuadamente al área de Investigación y Desarrollo, Ventas, Contabilidad, Producción y así sucesivamente, de tal manera que todas las personas entiendan el papel que les toca desempeñar en la implementación del plan. Con un buen sistema de retroalimentación, la gerencia puede identificar las debilidades en una estrategia o en su implementación y modificar una o ambas conforme sea necesario.

CONCLUSIONES

Hoy en día, la mayoría de las empresas reconocen la necesidad de investigar, conocer, mejorar e innovar los procesos de manufactura así como los sistemas de comercialización.

Las actividades que implica la planeación comercial y estratégica contribuyen en forma directa a la venta de los productos de la compañía y a definir hacia donde se quiere ir y en que mercados se va a participar conociendo qué se necesita para lograrlo. Todo esto se logra a través de una adecuada planeación que sea lo suficientemente dinámica para adecuarse a los rápidos cambios que se presentan en los mercados.

Para satisfacer en forma más completa las necesidades de los consumidores, las técnicas de mercadotecnia son una valiosa herramienta que a través de los planes de mercadeo orientan las acciones a ejecutar con el propósito de lograr los objetivos establecidos, en la mayoría de los casos la obtención de utilidades. Éstas ayudan no sólo a la supervivencia de los negocios individuales, sino también al bienestar y crecimiento de toda una economía. La falta de utilidades limita el desarrollo y crecimiento de las economías.

En épocas de crisis como la actual, las empresas deben dedicar tiempo y recursos a la planeación de sus negocios. El viejo esquema de para que gastar en investigación de mercados, productos, innovaciones si todo lo que producimos se vende no opera más. La competencia en todos los sectores tanto industriales como

comerciales y de servicios es cada día más intensa, sin olvidar la entrada de productos y servicios del extranjero.

Los problemas principales que enfrentan las empresas medianas y pequeñas en nuestro País son:

- . Falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos.
- . Disminución del poder adquisitivo, dando como resultado disminución en el consumo.
- . La situación económica en general.
- . La apertura comercial con Estados Unidos, Canadá y también con los Países de América Latina.

Los principales retos y oportunidades que las empresas deben tomar son:

- . Exportación, aprovechando la mano de obra calificada y económica que existe.
- . Mejorar la calidad de los productos al mismo tiempo que se reducen los costos.
- . Identificar las ventajas competitivas y enfocar los mayores esfuerzos a éstas.
- . Salir de aquellos negocios que no sean rentables ni estratégicos, es decir aquellos que en el mediano y largo plazo no tienen posibilidades de competir.
- . Satisfacer las necesidades de un consumidor que cada vez es más racional en sus compras.
- . Desarrollar nuevos productos acorde con el continuo proceso de evolución y cambio.

La época actual demanda más profesionalismo, capacitar y entrenar al personal continuamente, esta es una inversión que se descuida y a la larga se traduce en atraso y pérdida de competitividad.

Los planes de mercadotecnia ayudan en forma muy importante a establecer y actualizar las políticas y programas que orienten las actividades de las empresas en función del entorno económico y de la competencia, aprovechando las oportunidades y corrigiendo las deficiencias.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor H. Implanting Strategic Management
Gran Bretaña, 1990

Canfield, Bertrand R. Administración de Ventas
México, Editorial Diana, 1975

Domínguez, George S. La Gerencia de Marca
México, Editorial Diana, 1976

Fischer, Laura. Mercadotecnia
México, McGraw-Hill / Interamericana de México, 1993

Handscombe, Richard S. y Norman, Philip A. Liderazgo Estratégico
México, McGraw-Hill / Interamericana de México, 1992

Kopp Robert J. y Hennessy Hubert D., How to Write a Marketing Plan
Estados Unidos de Norte América, American Management Association, 1990

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Elementos de Administración
México, McGraw-Hill / Interamericana de México, 1991

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global
México, McGraw-Hill / Interamericana de México, 1994

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia
México, Editorial Diana, 1974

Kotler, Philip. Mercadotecnia Aplicada
México, Nueva Editorial Interamericana, 1973

Pride, William M. Marketing
México, Nueva Editorial Interamericana, 1982

Prieto, Carlos y García, Ma. del Pilar. Principios de Mercadotecnia
México, Editorial Banca y Comercio, 1992

Ries, Al y Trout, Jack. Las 22 Leyes Inmutables del Marketing
México, McGraw-Hill Interamericana de México, 1993

White, Harry R. Pronósticos de Ventas
México, CECSA, 1990