

308902

34  
21



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

"EL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO  
BASADO EN UNA LICENCIA"

"BATMAN. EL CASO"

**T R A B A J O**

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
ALEJANDRO OCHOA LEGORRETA  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ S.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D.F.

SEPTIEMBRE DE 1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A Dios, que me concedió la buena fortuna de *utvtr*...

...a mi papá, por darme la más valiosa herencia, mi educación...

... a mi mamá, por quererme, aguantarme y consentirme hasta cuando me porté bien...

... a Gabo por estar siempre ahí...

...a mi brother Gecko, mi Twin, al Cachorro, a Damian y al Tuco por formar parte de un hexágono vital en el desarrollo de nuestra amistad...

...a Sergio Leos, que más que mi director de tesis, es mi amigo...

...al Lion, Ceci, Hugo, Lucho y Mike que me preguntaban cada ocho días que cuándo me titulaba...

... a Mario Salomón, Carlos Robelo, a Hasbro en general, Grey Advertising y a GBI que me apoyaron en todo...

...a la Universidad Panamericana que me brindo la formación tanto profesional como personal para salir adelante en la vida...

...a Angie, que siempre me cuida y ayuda...

... y a mi Little Star, por la cual vivo y viviré con la mayor ilusión en mi vida, nuestra felicidad.

A Dios, que me concedió la buena fortuna de *vivir*...

...a mi papá, por darme la más valiosa herencia, mi educación...

... a mi mamá, por quererme, aguantarme y consentirme hasta cuando me porté bien...

... a Gabo por estar siempre ahí...

...a mi brother Gecko, mi Twin, al Cachorro, a Damian y al Tuco por formar parte de un hexágono vital en el desarrollo de nuestra amistad...

...a Sergio Leos, que más que mi director de tesis, es mi amigo...

...al Lion, Ceci, Hugo, Lucho y Mike que me preguntaban cada ocho días que cuándo me titulaba...

... a Mario Salomón, Carlos Robelo, a Hasbro en general, Grey Advertising y a GBI que me apoyaron en todo...

...a la Universidad Panamericana que me brindó la formación tanto profesional como personal para salir adelante en la vida...

...a Angle, que siempre me cuida y ayuda...

... y a mi Little Star, por la cual vivo y viviré con la mayor ilusión en mi vida, nuestra felicidad.

INDICE	PAGINA
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>I.- CAPITULO II: EL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO</b>	1
II.1 Variables del Posicionamiento	7
a) Producto	8
b) Precio	10
c) Plaza	11
d) Promoción	12
<b>II.- LA INDUSTRIA JUGUETERA, HASBRO DE MEXICO Y BATMAN</b>	16
a) La Industria Juguetera	16
b) Hasbro de México	20
c) Batman	29
<b>III.- BATMAN: EL PRODUCTO</b>	34
<b>IV.- BATMAN: EL PRECIO</b>	52
<b>V.- BATMAN: LA DISTRIBUCION</b>	63
<b>VI.- BATMAN: PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>	73
a) Promoción	75
b) Publicidad	83
b. 1) Programación dirigida a niños	89
b.2) Televisa	89
b.3) TVAzteca	90
b.4) Canal 11 y 22	93
b.5) Multivisión	94
b.6) Cablevisión	95
<b>CONCLUSIONES</b>	109
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	114

## **BATMAN, LA INTRODUCCION**

Cuando hablamos del posicionamiento de un producto, nos vienen inmediatamente a la cabeza conceptos como Coca-Cola, Mc Donalds, Nike, etc. y ¿por que no? **Batman**.

Como todos sabemos **Batman** es un superhéroe que a grandes y a chicos nos ha hecho sentir la ciudad segura, paz para transitar a cualquier hora por Ciudad Gótica sin peligro de ser atacados, sin embargo, cuando nos adentramos más allá de un superhéroe, nos encontramos con un superproducto, y no como consecuencia de una casualidad, sino como resultado de una serie de estrategias que lo han llevado a colocarse dentro de nuestras mentes como un superhéroe.

Al hablar de la colocación de un producto en la mente humana, hablamos del posicionamiento del mismo, o sea mercadotecnia pura.

Esta mercadotecnia como nos iremos dando cuenta en el desarrollo de esta tesis, está formada por las cuatro variables que la hacen tan interesante y objetiva; estas son: producto, precio, plaza y promoción. Cada una juega un papel determinante en el posicionamiento de un producto en la mente del consumidor. Este punto será tratado en el capítulo I.

Ya sea un producto malo pero con buen precio o un producto excelente con un precio inaccesible pero tan exclusivo que solo se consiga en algunos lugares nada más, etc. Las combinaciones pueden ser tantas como productos existan en el mercado, por eso el secreto está en encontrar la combinación ideal para lograr que un producto sea exitoso y se coloque en la mente como nosotros queramos.

Durante esta tesis nos iremos dando cuenta como se posicionaron los juguetes de **Batman** en nuestras mentes y a la vez qué ha hecho Hasbro para poder venderlos apoyándose en otras compañías y ser el No. 1 en la industria juguetera. Aspectos como este trataremos en el capítulo II.

En el capítulo III, se hablará de el producto como la variable primaria en el desarrollo de una mezcla de mercadotecnia. Sin el producto o servicio, no podría haber mezcla alguna. Así mismo, se hablará de los diferentes tipos de productos, etc.

El precio como sabemos, es lo que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio, por lo que debe ser lo suficientemente bueno o justificable para que el consumidor desembolse esa cantidad de dinero. Se hablará más a detalle en el capítulo IV acerca de este tópico.

En el capítulo V, veremos como la distribución de un producto, incluyendo sus canales de distribución, alcance, etc. son un elemento fundamental para que el consumidor adquiera nuestro producto y no el de la competencia, porque si nosotros tenemos un muy buen producto, un excelente precio, magnífica publicidad, pero no tenemos el producto en el anaquel, el consumidor adquirirá el otro.

Finalmente, en el capítulo VI veremos como la promoción y publicidad hacen que un producto penetre en la mente del consumidor. Veremos los diferentes medios por los que los juguetes de **Batman** se han logrado posicionar en la mente de chicos y grandes.

## **CAPITULO I**

### **EL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO.**

Para poder empezar a desarrollar esta tesis, primero debo explicar lo que se entiende por posicionamiento de un producto. Posicionamiento, implica una posición en la mente.

Debo decir que en la actualidad, los consumidores quieren un producto que realmente ofrezca beneficios reales y que resuelva sus problemas (1), en esta tesis, en realidad nos daremos cuenta que los consumidores objetivos de mi producto a desarrollar, no es que tengan un problema, sino más bien una necesidad de satisfacer sus aventuras imaginarias a la hora de jugar.

Para empezar a hablar de un posicionamiento, primero debo explicar lo que es, por lo que la definición es la siguiente: "Posicionamiento, es el concepto que tiene el consumidor de las características que tiene el producto, en relación con sus conceptos de las marcas de la competencia" (2).

"El posicionamiento es un sistema organizado, para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propias"(3). Esta definición de posicionamiento, viene dada por el hecho de la superinvasión de comunicación en nuestros días, es decir que por el hecho de tener tanta comunicación en nuestro almacén mental, sólo podremos posicionar un

producto encontrando huecos o ventanas (como dijeron los astronautas: ventanas en el espacio) en la mente del consumidor.

Es muy importante considerar que el posicionamiento de un producto, es lograr que el consumidor objetivo, tenga bien diferenciado nuestro producto con relación a los de la competencia, de acuerdo a como nosotros queremos que lo tenga en la mente. El posicionamiento de un producto, significa que se está poniendo la atención suficiente en un segmento de mercado, que en realidad es el que se está buscando dominar, esto es mediante la creación de todo un concepto que viene detrás de un producto incluyendo sus características e historia (si la tiene), ahora que también el posicionamiento se logra se quiera o no por que la gente lo puede posicionar si no se le crea uno mismo su posición en el consumidor, y por lógica se debe posicionar el producto donde uno quiera y no donde la gente lo quiera tener.

Para seguir adentrándonos en el concepto de posicionamiento, debemos hechar un vistazo para atrás, es decir, como se ha venido dando este concepto a través de los años o etapas, por que cada una tiene su peculiaridad.

Podemos empezar con la *época de los productos*, ésta era durante los años 50's, obviamente despues de la Segunda Guerra Mundial, donde todos los fabricantes empezaron a inundar el mercado, pero con el punto a favor de que eran los primeros en todo. El ser el primero en todo, lograr dejar huella en la mente de los consumidores, por ejemplo: todo mundo recuerda quién fue el primer astronauta en pisar la luna, pero nadie recuerda quién

fue el segundo; todo mundo sabe cuál es el pico más alto en la tierra, pero nadie recuerda el segundo, en fin, por eso se distinguió esa época por que todo era fácil y loggable.

Pasamos a la segunda época y vemos que es llamada la *era de la imagen*, es decir, hoy en día todo mundo pide un Kleenex, una Xerox, todo mundo sabe que es Rolls Royce, en fin esta era se distinguió por lograr crear una imagen de los productos netamente ganadores que lograron ocupar un espacio especial en la mente de los consumidores y quedarán para la posteridad, debido a la imagen tanto publicitaria como del producto que se logro.

La siguiente era la llamaremos la *era del posicionamiento*. Debido a que los tiempos han cambiado y ahora es más difícil ser los primeros, por que ya casi hay todo, el nombre del juego ahora es la estrategia, el como lograr que el consumidor nos tenga en su mente como el primero sin necesariamente haberlo sido. Cada producto se puede posicionar de acuerdo a alguno o algunos de sus atributos específicos que lo hagan ser ese producto y no otro, o a través de la satisfacción o beneficio que este ofreciendo al mismo consumidor, también a través de las ocasiones de uso, es decir la temporalidad del producto (la coca te quita la sed en verano, y en invierno es un líquido básico para tu cuerpo), y también se puede posicionar vía la clase de usuarios, es decir al *target* al que estas dirigido se le ofrece lo que esta pidiendo.

Ahora las estrategias que se sigan ya en esta era, deben ser dirigidas a posicionarse directamente contra el competidor, cara a cara, o contra otra

clase de producto, es decir, una figura de **Batman** peleará directamente contra los Power Rangers, y además contra un Nintendo o Sega.

En la actualidad, nos encontramos con un problema bastante serio, que es el hecho de que todo mundo quiere posicionar su producto, esto hace que la mente de los consumidores, esté perfectamente bombardeada de publicidad, por lo que de esta manera se confirma el punto que se comentó, es muy importante la estrategia y por lo tanto la segmentación de mercado, por que de esa manera, no se realiza una inversión publicitaria y/o promocional para posicionar un producto al aire, sino más bien se orienta directamente al consumidor objetivo. Es importante saber que la capacidad mental de las personas permite seguir asimilando información nueva de productos, pero cuando estas personas están convencidas de su criterio, es difícil hacerlas cambiar de opinión.

**"LA GENTE NO SOPORTA QUE LE DIGAN QUE ESTA EQUIVOCADA"**

**Jack Trout/Al Rice**

Es por eso que las noticias son tan bien recibidas, por que son cosas nuevas en la mente de las personas, es decir, puedes lograr que la gente se forme un criterio por medio de este tipo de comunicación, que aunque a veces estén diciendo cosas ya conocidas, al momento de añadirle algo nuevo, la gente lo está asimilando.

Al hablar de posicionar un producto, se debe basar en un concepto; me refiero a la misma creación de ese producto, el concepto que se quiera lograr de él, la imagen que se quiera tener de él ante el consumidor; y a la vez

hablo de toda una infraestructura conceptual del producto, que incluye la historia del producto. Así pues, caemos en lo que más adelante explicaré a fondo, los juguetes de la serie de **Batman**, al momento de hablar de esta línea de juguetes, interviene de manera increíblemente significativa la historia y la imagen ganadora de toda la vida: **BATMAN**.

Debemos tener en cuenta que la mente del consumidor es tan compleja que difícilmente podrá asimilar cosas nuevas con facilidad. Según el filósofo de la Universidad de Harvard, doctor George A. Miller, la mente humana no puede procesar más de siete unidades por vez. Por ejemplo, puedo mencionar las Siete Maravillas del Mundo, los números telefónicos son de siete cifras, etc. por lo que al recibir tanta información de tantas marcas, solo aquellas que dejen huella en su mente serán recordadas.

Sabemos, cuando hablamos de posicionamiento, que nos involucramos en la mente del consumidor, por lo que existe un punto muy interesante, con respecto al posicionamiento de algo totalmente nuevo, por que al parecer todo lo que se ha estado diciendo, no permite introducir productos nuevos, o que no guarden relación con los antiguos, pero no es así. Cuando se quiere posicionar un producto totalmente nuevo, es importante, mencionar lo que no tiene, como lo vemos en casos como las llantas sin cámaras, gasolina sin plomo, etc. de esta manera el consumidor lo relacionará con lo ya existente, y que de alguna manera le ha traído problemas o pocos beneficios y que ahora se le está ofreciendo un producto con esa ausencia de algo no tan beneficioso.

También podemos mencionar el posicionamiento llamado "en contra", es decir, si tenemos una marca que en realidad no puede ser la número uno, o la primera, por que ya exista alguna, debemos encarar el hecho de ser la número dos, por lo que las campañas de posicionamiento hacia el número dos son efectivas, por que el consumidor siempre se va a ir por el que tiene la desventaja, si vemos jugar a los 49'ers de San Francisco (con esa máquina de hacer "touchdowns" perfecta) en contra de los Cargadores de San Diego, la gente sabe que San Francisco lleva las de ganar, pero se inclinará por San Diego por ser el indefenso, y podemos compararlo con posicionamiento de marcas, menciona Jack Trout y Al Rice que la estrategia que siguió Avis después de muchos análisis, fue la de anunciarse como la agencia de renta de autos número dos después de Hertz, y les funcionó (4).

Sin deshacernos de la opinión de estos dos gurús en posicionamiento, mencionan el famoso posicionamiento denominado "sin cola". Es decir, si todo el mundo conoce perfectamente los jeans con *zipper*, y la idea es sacar uno nuevos con botones "*button-fly*", lo que se debe de hacer y es lo que Levi's Strauss hizo es anunciarlos como los nuevos jeans "sin *zipper*", añadiéndole atributos extras, pero ese era el golpe de entrada, otro caso es el de un coche que en lugar de llantas usara esquies, no lo anunciaríamos como el nuevo "X" con esquies, sino el nuevo "X" sin llantas.

El posicionar un producto, en un mercado tan lleno o tan complicado, no implica que la estrategia tenga que ser el ubicar en el precio más bajo, puede estar en un rango de precio inclusive superior a la competencia, pero sólo si sus características funcionales son en realidad superiores, este puede

ser un éxito inclusive en el precio que se encuentre, lo importante es posicionar el producto de acuerdo con la estrategia que se este sigulendo, es decir; como líder, como segundo, etc.

#### **1a. Variables del Posicionamiento.**

Existen casos cuando se lanza un producto, que éste empieza con un desempeño lento, debido a que la gente no lo conoce, por lo que no se producen ventas increíbles de inmediato, pero a medida que se va conociendo, este empieza a rendir de acuerdo con lo esperado. El departamento de *marketing*, tiene que estar muy atento a las debilidades del producto y ayudarlo en donde se necesite, para evitar una muerte prematura y alcanzar en determinado tiempo, el éxito según se haya propuesto o planeado. La promoción, el precio, los canales de distribución y el producto en sí deben diseñarse de tal manera que el producto que estemos manejando, esté en donde debe estar, el momento que debe estar y al precio que el consumidor esté convencido que debe pagar por ese producto y no por otro.

Cuando se está lanzando un producto, la estrategia de *marketing* es muy diferente a cuando el producto tiene una cierta madurez en el mercado. El producto, que en su inicio se lanzó con una estrategia de posicionamiento, debe guardar esa postura, porque luego, se olvida el cómo se llegó a donde se llegó y se pierde la imagen, mercado y por supuesto el posicionamiento una vez adquirido.

Las herramientas para posicionar un producto, y con las cuales se puede buscar diferentes esquemas son las siguientes:(5)

**a) Producto.**

De primera instancia desde el momento que se está planeando el producto, se debe empezar por lo básico y lo básico en este caso es lo que llama Kotler *producto básico*, es decir; ¿qué quiere el cliente?, ¿por qué compra el cliente?, en pocas palabras, satisfacer al consumidor. El siguiente paso es el crear ese satisfactor en algo real o tangible, y un producto tangible cuenta con cinco factores: nivel de calidad, características especiales, estilo, nombre de marca y empaque. Estos factores son muy importantes en el producto, ya que lo hacen ser ese mismo. La calidad es un punto del cual el consumidor estará convencido si lo re-compra o no, ya que si no es buena, no durará o no rendirá como se esperaba, las características son las cualidades estéticas o funcionales del mismo, el nombre de marca es el como lo reconocera el consumidor por medio del sentido auditivo o por medio de la vista leyendo la marca en algún lado y por último el empaque, este punto es clave, ya que es el vestido de la novia en la boda, muchas veces el consumidor compra los productos por que se enamora o se identifica con el puro empaque. La clave del éxito en esta "etapa" es tener una buena mezcla de todas esta variables.

En los juguetes, por ejemplo, la calidad es indispensable, ya que los niños tienden a ser destructores, y si un juguete aguanta sus manitas, los padres recurrirán a comprar otros de la misma compañía o a comprar el mismo de nuevo, las características físicas en esta misma industria son

parte clave en su éxito, ya que los niños son demasiado creativos y desarrollan su imaginación a velocidades insospechadas. Los juguetes deben ofrecerle al niño un vehículo para montar su imaginación y correr con el juguete, es decir, que incluya novedades, accesorios involucrados con la fantasía, similitudes con sus héroes favoritos, etc. El estilo va muy de la mano con las características, ya que una figura de acción por ejemplo, tiene un arma supersónica, dos capas y un par de visores de realidad virtual, pero si la figura no es un ídolo o algo aspiracional para jugar, probablemente el niño no lo tome en cuenta para su colección. En cuanto al nombre de la marca, debe ser algo totalmente fuera de lo normal, ya que los nombres comunes puede ser que no le llamen la atención a un niño, por ser palabras de uso común inclusive hasta en el "lenguaje adulto", y a los niños no les gusta eso, les gustan los nombres tipo **Batman**, *G.I. Joe*, *X-Men*, *Power Rangers*, *Ricochet*, *Moto Ratonas*, etc, por nombrar algunos. Y por lo que se refiere al empaque, éste debe ser totalmente llamativo, creativo, de cierta manera voluminoso ya que así se ocupa más espacio en anaquel y a los niños les gustan las cosas grandes y más si son de su héroe favorito, pero por ejemplo las figuras por lo regular vienen empacadas en lo que llamamos *blister*, es decir un cartón con ilustración y el logo de la marca, con la figura y recubriendo a la figura plástico PVC rígido transparente (tipo cápsula) que lo hace más atractivo.

Ya que el producto está en el mercado, lo que se debe de hacer es analizar perfectamente el comportamiento del mismo y estar atento a las debilidades y desventajas que pudiera tener ese producto con respecto a otros en el mercado, de esta manera se pueden implementar medidas suficientes para corregir en dado momento un mal desempeño del mismo.

## **b). Precio.**

Esta herramienta dentro de las variables para posicionar a un producto, es la única que deja dinero en la compañía, por lo que se debe cuidar muy bien en relación a no dejar de ganar con un precio bajo pudiendo estar más alto, o dejando de vender por tener un precio demasiado agresivo.

Es indispensable saber que el precio al que se debe vender un producto deberá ser mínimo el costo del mismo. En el caso de los juguetes, la situación es básicamente bajo la misma premisa, pero se debe considerar que la mayoría de los juguetes son de importación, lo cual implica una serie de costos adicionales al valor mismo del producto, y estoy hablando de costos tipo gastos aduanales, fletes, tarifas arancelarias, tipos cambiarios, entre otros, por lo que la fijación de precios además de ser sensible, por no ser un producto de la canasta básica y el consumidor (el que paga) se fija y compara precios, debe ser bien planeada para poder obtener ganancias y cubrir los gastos que antes mencioné.

Cuando se lanzó un producto al mercado, esto implicó una inversión muy fuerte, por lo que quizá el precio al que se lanza el producto no sea el más bajo posible, pero a la hora de empezar a recuperar la inversión y ver que el producto está siendo reconocido, el precio puede ser un poco más flexible de acuerdo a las posibilidades de la empresa. El hecho de no aumentar los precios en dado momento o por lo menos mantenerlos inflacionados, no es por magia, sino por que la demanda, al crecer, puede hacer que los costos de producción se disminuyan y esto implique un colchón de donde se pueda uno colgar para no aumentar los precios.

O al contrario, si el producto está siendo aceptado, el precio puede ser una variable de explosión para los ingresos de la empresa. Por ejemplo puedo decir que en 1993, la compañía juguetera BANDAI, introdujo al mercado mexicano una serie de figuras de acción, llamadas "Caballeros del Zodíaco", la cual tuvo tal euforia que el precio estaba muy por arriba del promedio de todas las figuras de acción del mercado, lo cual hizo que a la empresa le fuera bien ese año.

El precio definitivamente en el mercado del juguete mexicano es una variable, con la que se puede "jugar", y con la que se puede llevar uno las más grandes sorpresas.

#### **c) Plaza.**

Cuando se lanza un producto, se deben tener bien claros los canales de distribución adecuados para dicho lanzamiento. Por lo que al momento de lanzarlo se empieza a ver que no son los correctos, se debe analizar esta distribución que a la larga va a perjudicar al producto enormemente. Ahora que si lo que se está obteniendo es una distribución suprema, lo que se debe hacer es ampliar esos canales, descubrir nuevos caminos para poder hacer llegar al cliente el producto y no solo de la manera en la que se comenzó.

Existen dentro de los canales de distribución varios niveles, el nivel cero, que es aquel donde del fabricante se lleva el producto directamente al consumidor; el nivel uno, este tiene un intermediario entre el fabricante y el consumidor y por lo regular suele ser un detallista; el nivel dos, que entre

el productor y el detallista existe un mayorista; y el último, nivel tres, al cual involucra entre el detallista y el mayorista a un corredor o mediomayorista.

Dentro de los canales de distribución existen conflictos, y los hay de índole vertical, es decir, si el productor tiene mucha influencia sobre su distribuidor o detallista, podrá negociar o impedirle la compra de algún otro producto de la competencia y viceversa, por ejemplo si Hasbro tuviera ese poder sobre Cifra, le prohibiría la compra de Power Rangers a Bandai o por lo menos lo limitaría, pero no es así. Y otro tipo de problemas puede ser de tipo horizontal, es decir si a una tienda se le surten más juguetes que a otra, entre ellas puede haber problemas.

En la industria juguetera, la distribución es un asunto que a primera vista se ve sencillo, pero en realidad no lo es. Es una industria con canales de distribución de nivel uno y dos. Siempre interviene alguien antes de que llegue el producto al consumidor final. Ahora que la distribución no puede ser pareja por todos lados, y aunque es más bien tarea de ventas el levantamiento de pedidos proporcional a la demanda de esa tienda y el departamento de operaciones llevará el producto previamente solicitado por ventas para las tiendas.

#### **d) Promoción.**

Este punto es prácticamente la comunicación que tendrá el cliente acerca de nuestros productos, esta comunicación cuenta con cuatro elementos principales: (6)

1. Publicidad: cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

2. Promoción de Ventas: incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

3. Publicidad no pagada: es una publicidad que debido a la imagen que ya tiene un producto, se habla de él pero el producto no paga nada.

4. Ventas personales: es una presentación oral del producto ante uno o varios compradores potenciales a fin de lograr la venta.

Un punto muy importante es el saber cuánto invertir en promoción. Es complicado saber si lo que estás invirtiendo es suficiente o falta. Existen métodos para determinarlo:

- *método de lo factible* (ojo de buen cubero). Muy inseguro.

- *método de porcentaje de ventas*. Este método hace que la inversión y por lo tanto los gastos en promoción vayan de la mano con las ventas del producto.

- *método de la paridad competitiva*. Lo que invierta mi competencia lo invierto yo.

- *método objetivo y tarea*. Es un método mucho más elaborado basado en lo que quieres conseguir (% de mercado) y cuánto te cuesta conseguirlo.

En la industria del juguete, esta herramienta para posicionar a los productos, es de suma importancia, ya que por ejemplo, los niños ven

mucha televisión, por lo que absorben y observan todo lo que se les ponga en la pantalla chica, de esa manera si se anuncia un juguete, el niño lo tendrá en la mente (suponiendo variables tipo si el comercial es bueno, el producto es novedoso, etc).. Ahora que si el juguete cuenta con apoyos extras como pudiera ser una serie animada, película, juego de video, etc, esa publicidad es mayor.

La promoción que se hace en esta industria tiene dos objetivos: Incrementar niveles de venta, y tener imagen entre el consumidor y el comercio.

Para calcular el presupuesto que se debe asignar a este rubro, dependerá de la serie de actividades que se quieran desarrollar através del año, el número de comerciales que se quiera tener, si son productos nuevos o no, si el producto es capaz de mantener financieramente una campaña publicitaria, entre otros.

Ahora me gustaría pasar al siguiente capítulo en el cual describiré como está conformada la industria juguetera en México, qué es Hasbro de México y por supuesto, un breve biografía de **Batman**, nuestro héroe.

### **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

1. John H. Holmes  
Profitable Product Positioning  
WSU Business Topics  
pg 217
  
2. W.M. Pride/O.C. Ferrel  
Marketing: Decisiones y Conceptos Básicos  
Interamericana  
pg 21
  
3. Al Rice/Jack Trout  
Posicionamiento  
McGraw Hill  
pg 68
  
4. Ibid  
pg. 43
  
5. W.M.Pride/O.C.Ferrell  
Marketing. Decisiones y Conceptos Básicos  
pg.231
  
6. Marketing Definitions; A Glossary of Marketing Terms  
American Marketing Ass.  
pg 56

## **CAPITULO II**

### **LA INDUSTRIA JUGUETERA, HASBRO DE MÉXICO Y BATMAN.**

#### **a) La Industria Juguetera**

Bueno, ya que se mencionaron las herramientas para el posicionamiento de un producto y se empezó a introducir la industria del juguete, deberemos seguir con lo siguiente:

¿Como está conformada la industria del juguete en México?. Esta industria en México, sin caer en extrañismos, es como en casi todo el mundo, la conforman en su mayoría una serie de fabricantes transnacionales y de menor forma algunos productores nacionales .

Estos productores son regulados por una asociación de indole gubernamental conocida como la AMIJU (Asociación Mexicana de la Industria del Juguete), que forma parte de la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación). La afiliación a esta asociación es de manera voluntaria pagando una cuota anual. El estar inscrito o ser parte de la AMIJU, conlleva el tener derechos y obligaciones.

Derechos tales como:

- \*Elaboración de normas comerciales (lenguaje textual en los juguetes por ejemplo).
- \*Participación en la Feria del Juguete en México
- \*Estar constantemente informado de las novedades, datos y cualquier tipo de información referente a la industria del juguete.

Obligaciones tales como:

- \*Pagar su cuota anual.
- \*Participar en la Feria.
- \*Obedecer los lineamientos y normas establecidas en la Asociación.

En teoría, la AMIJU trabaja ante el gobierno en favor de los jugueteros nacionales y/o transnacionales, este trabajo consiste de alguna manera en suavizar políticas arancelarias, facilidades de importación y exportación, entre otras actividades de interrelación con el gobierno.

Como mencioné, la industria se compone por jugueteros, dentro de los cuales se encuentran como los más importantes los siguientes:

1. MATTEL de México
2. HASBRO de México
3. ENSUEÑO/TYCO
4. BANDAI
5. PLAYMOBIL
6. LEGO
7. Plásticos Lodela
8. Juguetes Mi Alegría
9. Plásticos Impala
10. El Glamour del Peluche
11. Otros

Puedo decir que el más grande es Mattel, teniendo como línea principal la de muñecas de moda con su representante en Barbie, además de contar con importantes líneas como Hot Wheels, muñecos Nenuco, entre otras. Luego está Hasbro que es más fuerte en el segmento de niños, teniendo como líderes en esa categoría a **Batman**, G.I.Joc, Power Rangers; pero complementando se encuentran divisiones como Playskool, Juegos conformada por Milton Bradley y Parker Brothers, etc. Ensueño/Tyco se caracteriza por tener líneas de juguetes muy diversas, por lo que cubre a todos los segmentos, siendo su fuerte los Radio Controles. Bandai es una compañía joven como las demás, pero que en su categoría en niños es muy fuerte, teniendo como representante a Los Caballeros del Zodiaco, a los Power Rangers, etc. y que a futuro se perfila como un competidor de gran categoría. Después, encontramos a Playmobil que es una compañía de tamaño mediano, pero que con esa línea de construcción/entretenimiento mundialmente famosa se ha consolidado como una compañía fuerte, a lo mismo que LEGO, ya que con sus sets de construcción es un contendiente muy fuerte a vencer en la rama de la construcción. Pasando a Plásticos Lodola, vemos que esta compañía basa su éxito en los modelos ensamblables, es decir el modelismo es su fuerte, y así podemos seguir con los demás, para darnos una idea de lo fuerte de cada compañía.

Existen diferentes maneras de medir en la industria juguetera el potencial de las diferentes marcas o juguetes en específico, aunque siendo honestos, estos métodos siguen siendo muy rudimentarios, pero de alguna manera esta medición se le conoce como *S.O.M (share of market)* el cual se puede medir por unidades o valor (\$) en segmentos comparables y unidades estándar. Al hablar de unidades vendidas se cae en un particularismo, que

es el medir por marca o por línea, es decir, se mide por unidades de las figuras de **Batman**, o por unidades de Nintendo y así en cada uno y al final se ven todas las líneas de cada empresa y se sacan conclusiones de posición en el mercado, en cuanto a unidades, es el mismo caso para medir en cuanto a valor.

En México no existe una empresa que al día de hoy mida la participación en el mercado de las compañías jugueteras de manera formal y periódica, ni siquiera A.C. Nielsen, que se podría decir que es la más importante empresa del mundo en cuanto a ese tipo de investigación se refiere, lo bueno es que se está empezando a trabajar en un método para determinar la posición en el mercado de estas empresas, por parte de A.C.Nielsen llamado Scanning, el cual permite verificar el desplazamiento de los productos de manera continua en el punto de venta, mismo método que orilla al comercio a tomar decisiones tan tajantes como el mantener una línea de juguetes en su piso de venta o sacarla determinadamente por bajo desplazamiento. Este método trabaja en base a los códigos de barra de cada producto, estos códigos se verifican en cajas y mandan esta información a una computadora central que va almacenando esta información periódicamente y al final del periodo se ve el resultado de cada línea. El hecho es que la posición en el mercado del juguete se complementa en cuanto a la opinión de los expertos compradores de las tiendas.

Como se puede ver el hecho de posicionar un producto de venta estacionaria, y más en específico un juguete, no es lo mismo que posicionar un producto de consumo no estacionario, por lo que en los siguientes capítulos describiré lo más amena y claramente posible, de que manera los

juguetes de la línea **Batman** fueron y se mantienen posicionados y hacia a donde se dirige ese posicionamiento.

Pero antes debemos esclarecer quien es Hasbro de México (empresa que comercializa la línea de juguetes de **Batman**), **Batman**, su historia y posicionamiento para poder así entender de una mejor manera el posicionamiento de esta línea de juguetes.

Así pues procedemos a analizar a Hasbro de México y posteriormente a **Batman** y su participación en el mercado mexicano, pero antes de hacerlo les diré algo que hará que al leer esta tesis lo hagan con un sabor gótico en la boca.

**'EL POSICIONAMIENTO DE BATMAN NO ES HEROICO, SINO ES EL POSICIONAMIENTO DE UN HÉROE'.**

**Kevin Roe.**

b) Hasbro de México

La historia de Hasbro, además de un ejemplo motivante a seguir, es muy interesante, ya que después de empezar hace más de 65 años con 5 empleados, hoy tiene a más de 8500 alrededor del mundo.

Hasbro fue fundada en 1923 en Providence, Rhode Island, por dos hermanos, Henry y Hillel Hassenfeld, quienes emigraron de Polonia a E.U.A. Su compañía conocida en aquellos días como "*Hassenfeld*

*Brothers*", se dedicaba a la comercialización de fibras textiles, posteriormente se dedicará a la manufactura de lápices cubiertos de tela.

Henry Hassenfeld poco a poco fue tomando el mando de la compañía, mientras que Hillel formó otro negocio textil por su cuenta.

En 1939, las ventas de "*Hassenfeld Brothers*" alcanzaban la cifra de \$500,000.00 dólares como compañía especializada en la manufactura de cajas de lápices y productos papeleros.

Los hijos de Henry, Harol y Merrill, se unieron a la firma en los años 30's, Merrill fue nombrado presidente de la compañía en 1943, y durante su administración, la compañía inició en una nueva área de productos, los juguetes. El, debido a su creatividad logró darle un nuevo giro al desarrollo de material paplero, haciéndolo en más divertido. Las nuevas ideas para los juguetes surgieron de los clientes, inventores y la familia. Al final de los 40's las ventas eran de 3 millones de dólares al año.

Los 50's vieron crecer a la compañía aún más, la división de papelería en Tennessee, y la de juguetes, en Rhode Island progresaban. El set de Enfermería, el Doctor Hasbro, El Señor Cara de Papa eran productos, que se estaban volviendo clásicos.

En 1960, Hasbro dió un salto espectacular al comprar el 50% de una compañía canadiense, la cual se convertiría en lo que actualmente es

Hasbro Canada, Inc, de esta manera Hasbro tenía una distribución en todo América del Norte.

#### Nace **G.I.Joe**

En 1964, nace un juguete vital para la compañía, **G.I.Joe**, logrando un éxito rotundo instantáneamente. En 1965, se concedió la primer licencia de **G.I.Joe** a una compañía Inglesa, siendo el primero de los muchos éxitos de Hasbro en materia de licencias.

Durante la década de los 60's y principios de los 70's Hasbro vio duplicar sus ventas, al mismo tiempo que se añadieron a la compañía otras más como "Blue Ribbon Pen" y "Pencil Company". En 1968, Hasbro cambio su nombre por el de Hasbro Industries, Inc, y empezó a cotizar en bolsa.

En 1969, "*Romper Room Enterprises*" (también conocida como "*Cluster Television Inc*") fue adquirida. Al mismo tiempo uno de los hijos del entonces presidente, Merrill, entró a la firma empezando como asistente, este hombre llamado Alan, dos años más tarde fue nombrado vicepresidente internacional de operaciones, enfocándose Hasbro a la operación de mercados internacionales. Durante esa década Hasbro ya era una compañía de 100 millones de dólares.

Los 80's una década de adquisiciones.

La visión era expandirse en juguetes y en artículos didácticos. Primero compró a *Knickerbocker Toy Company* de *Warner Communications* empezando de esta manera en los peluches.

El mismo año adquirió una compañía que sería importantísima en un futuro: *Glenco Infant Items*, actualmente esta división es conocida como *Playskool Baby, Inc.*

Ya en 1984, Hasbro adquiere *Milton Bradley Company*, la compañía más grande de Estados Unidos en juegos de mesa y rompecabezas. De aquí saldría una de las divisiones más importantes actualmente dentro de Hasbro, tomando lo que era Milton Bradley Preescolar, se crea lo que es hoy *Playskool*.

Aquí tenemos que hacer notar que, simultáneamente, la empresa de juguetes *Tonka*, mundialmente conocida por sus vehículos de construcción, adquiría a otra gran compañía diversificada en diferentes segmentos jugueteros, *Parker Brothers*, esta compañía también líder en el segmento de juegos de mesa tenía dentro de su gran imperio a una división conocida como *Kenner* líder en figuras de acción (*Star Wars*), esto haría de *Tonka* una empresa muy fuerte teniendo líderes en la rama juguetera, pero al momento de la adquisición, *Tonka* perdió totalmente el poder económico ya que ésta fue altísima y por lo tanto quebró. Hasbro compra *Tonka*.

Posteriormente Hasbro siguió adquiriendo compañías más pequeñas, pero que juntas le fueron dando forma a este monstruo corporativo, al ser esas pequeñas, del mismo giro que las demás ya adquiridas.

En 1988, Hasbro adquiere diferentes productos de la compañía Coleco, siendo estos ya diferenciados por ser juegos de jardín, así mismo en 1989, adquiere de Coleco otra gran licencia conocida como *Cabbage Patch Kids* y el exitoso juego *scrabble* entre otros. En este año Hasbro sufre una gran pérdida con el fallecimiento de Stephen de 47 años que era el presidente del consejo y director general de la compañía, por lo que se nombra para esos puestos a Alan Hassenfeld en 1989.

Ya para 1989, Hasbro era una compañía de 1.4 billones de dólares, liderando las empresas de la industria del juguete a nivel internacional, con subsidiarias y representaciones en varios países como Canadá, Inglaterra, Francia, Italia, España, Alemania, México, Centro y Sudamérica, por nombrar algunos.

**Mamás y Papás recuerdan su infancia y a Hasbro.**

Los productos de Hasbro tienen un historial largo y lleno de color, ellos han llenado de alegría generación tras generación. Estos son algunos de los juegos más famosos y clásicos de Hasbro:

PRODUCTO	AÑO DE INTRODUCCIÓN
Parchees!	1870
Lincoln Logs	1916
ABC Cubos de Madera	1920
Cobbler's Bench	1930
Tinkertoy	1930
Scrabble	1931
Rompécabezas Big Ben	1942
Sr. Cara de Papa	1952
Yhatzee	1956
El Juego de la Vida	1960
G.I. Joe	1964
Twister	1966
Pizarrón Mágico	1967
Cabbage Patch Kids	1978
Transformers	1984

Los juguetes de Hasbro no son sólo para niños. Existen juguetes para niños desde edad de recién nacidos, con los cuales todos pueden jugar, como juegos en los que la habilidad de un adulto se pone en práctica. Así pues todas las recamaras de los niños durante años han sido un buen escaparate donde los juguetes de Hasbro se exponen.

Cuando los niños juegan con productos de Hasbro, los papás pueden descansar, ya que son fabricados bajo estrictas normas de seguridad y siempre pensando en la felicidad de los niños. Para esto Hasbro cuenta con un departamento de suma importancia dentro de la organización, el departamento de R & D, es decir Research & Development (Investigación y Desarrollo), mismo al que se le invierten muchos millones de dólares en su presupuesto anual para poder contar con las investigaciones más profundas contando con un laboratorio llamado Kid's Lab donde se colocan a niños de diferentes edades a jugar con los juguetes que se estén

desarrollando en ese momento, de esta manera, se aprecian reacciones inmediatas del consumidor final, además se cuenta con un área llamada Consumer Affairs, aquí es donde se reciben llamadas de los consumidores hablando de los defectos o daños que tienen o sufren los productos de Hasbro que compraron, de esta manera se está dando un servicio al consumidor el cual quedará muy satisfecho con el producto comprado y también se lleva un record de estas llamadas para poder ver cual o cuales son los productos más defectuosos en determinado momento, y cuales son sus defectos para corregirlos y sanear las quejas de los siguientes consumidores. Se cuenta además dentro de este departamento de R & D con un área de Correo Directo (Direct Marketing), la cual sirve para formar bases de datos importantísimas para poder mantener en las manos a un mercado potencial cautivo, como ejemplo está el caso de G.I.Joe, el cual cuenta con un club (10,000 socios). Con todo esto podemos ver que la primer jerarquía dentro del proceso de fabricación de juguetes en Hasbro es la seguridad, la calidad y el enfoque al consumidor. Todos los empleados comparten esa responsabilidad, y eso es un orgullo para Hasbro.

Dentro de Hasbro, siempre se ha cuidado al personal que labora, ya que es el activo más importante para la compañía, y para soportar esta filosofía, Hasbro ha desarrollado programas para el desarrollo de su gente.

- La oportunidad es la misma para todos en Hasbro a cualquier nivel.
- Dignidad, respeto y libertad a todos los trabajadores.
- Acción afirmativa/ Pasos positivos.

- Oportunidad de crecimiento aunada con esfuerzo.
- Servicio reconocido mundialmente.
- Archivo de *records* personales.
- Revisión continua de desempeño personal.
- Compensaciones y beneficios atractivos.
- Excelente dirección y liderazgo.
- Salud y Seguridad.

Del mismo modo, Hasbro se preocupa por la comunidad en la que se desenvuelve, por lo que sus actividades de labor social son extremadamente enfocadas para el beneficio de la niñez.

Por ejemplo tenemos la Fundación Para La Niñez Hasbro. Se fundó en 1984, contribuyendo con millonarios programas de salud infantil, fondos educacionales, etc. para niños de escasos recursos, con problemas de enfermedades y/o minusválidos.

Se tiene también el Fondo para la Caridad de Hasbro, el cual se enfoca hacia la familia como una institución, por lo que sus programas de capacitación y educación a adultos, cursos de administración y formación de hogares previamente destruidos, son muy conocidos y bien aceptados. Asimismo, siempre asiste a niños que hayan sufrido alguna catástrofe de índole natural tipo terremoto, etc.

Como se puede ver, Hasbro, es una empresa transnacional, la cual siempre está pendiente del bienestar de la sociedad, de las familias y de cada niño en particular, por lo que podemos decir que es una empresa

con espíritu enfocado al bien común, logrando el objetivo de todas la empresas lucrativas, ganancias.

En Hasbro de México, la operación se ha venido dando desde hace 10 años, estableciéndose como subsidiaria en 1991, integrándose por cinco divisiones: Hasbro, Kenner, Milton Bradley, Parker Bros. y Playskool.

Antes de ese 1991, la compañía que distribuía juguetes en México se conocía como Auriken, la cual poseía licencias de distribución tanto de Hasbro como de Mattel, pero en 1991, llega Mattel y le compra a Auriken su parte y más, por lo que Hasbro llega y le compra a Auriken lo que le quedaba de Hasbro y a Mattel lo que se llevó de Hasbro, y ahí es donde empieza su actividad como susidiaria en México.

Actualmente Hasbro de México cuenta con 86 empleados de planta, llegando a tener en momentos pico de venta (lo que llamamos temporada) a otros 200 empleados más aparte de los de planta. Es preciso decir que desde 1991 la compañía ha sufrido grandes cambios organizacionales, y actualmente se está pasando a nivel mundial por un proceso de estructuración muy importante de índole estratégica utilizando a la reingeniería como herramienta para llegar a una situación organizacional deseada. Todo esto es con el objetivo de hacer el trabajo más eficiente, por lo que las divisiones que se tenían antes por compañía se estén eliminando y se están formando grupos de trabajo o categorías más fuertes quedando de la siguiente manera: Niños, Niñas/Actividades/Deportes, Juegos y Preescolar.

En la operación como subsidiaria, es responsable de la selección y comercialización de las líneas de la compañía en México, tomando en cuenta el mercado nacional.

La filosofía del negocio, la cual va de la mano con la internacional, es la de dar productos y un servicio de excelente calidad a consumidores, clientes y empleados. Es un hecho que se apuesta a un futuro, a la perpetuidad del negocio y sus beneficios, los cuales permitirán un liderazgo en el mercado.

En materia de cultura y valores organizacionales, se toman como parámetro ciertos factores, los cuales llevarán con más facilidad a cabo el desarrollo del proyecto.

- El equilibrio entre el corto y largo plazo es básico para poder planear y trazar esfuerzos, lográndolo a largo plazo con acciones en el corto.
- En la organización la comunicación debe ser abierta y soportada por una serie de canales, lo cual permitirá un flujo de información e ideas, los cuales permitirán la consecución de los objetivos.
- El desarrollar e impulsar al personal dentro de la empresa es factor clave para que exista confianza, optimismo, autodirección e iniciativa en el mismo.

**c) Batman**

De esta manera ya se vio lo que es Hasbro, incluyendo su subsidiaria en México, lo cual permitirá tener más claro de quien estamos hablando, para lo cual ahora se pasará a hablar de nuestro héroe, **Batman**.

Para poder empezar a hablar del superhéroe, debemos mencionar en primera instancia, quien lo creó. Fue un tal Bob Kane en 1939, se sabe que fue él, pero no se sabe mucho acerca de él.

Bueno, nuestro **Batman** que en el mundo común y corriente es conocido como Bruce Wayne (Bruno Díaz), el cual su ocupación es la más codiciada por todos, pasar la vida de una manera multimillonaria haciendo "socialitos" , tuvo unos padres los cuales se conocieron como Thomas y Martha Wayne (ambos fallecidos) y su tío Phillip.

Este superhéroe está afiliado a La Liga de la Justicia de América. Y como superhéroe tiene una base de operaciones, Ciudad Gótica. Debemos mencionar que la primera aparición de **Batman** (como historia) fue en DC Comics (Detective Comics, una de las dos compañías más importantes de cómics a nivel internacional) No. 27 en mayo de 1939.

Las características físicas de **Batman** son:

- Estatura: 1.90m
- Ojos: azules
- Peso: 95kg.
- Cabello: negro.

Aquí empezamos. "Dos momentos terribles cambiaron para siempre la vida de Bruce Wayne...El primero llegó a la edad de seis años, cuando recorría los campos de la mansión Wayne en Ciudad Gótica, y cayó en una caverna infestada de murciélagos. Aunque su padre lo rescató rápidamente, Bruce no volvió a sentirse completamente seguro en su mundo.

El segundo llegó dos años después, en un callejón, tras una función de cine donde los Wayne acababan de ver la película "La Marca del Zorro". Ahí, ante los ojos de Bruce, un asaltante llamado Joe Chill les disparó a Thomas y a Martha Wayne a sangre fría, antes de huir entre las sombras nocturnas.

Aunque la policía eventualmente apareció, llegó demasiado tarde para ayudar a los Wayne; pero la médico y trabajadora social Leslie Thompkins llegó a tiempo para dar alivio a Bruce, antes de que su tierno corazón quedara endurecido por el trauma. Junto con Phillip Wayne, tío y tutor legal de Bruce, y con Alfred Pennyworth, el mayordomo de la familia Wayne, Thompkins guio a Bruce durante su paso por la adolescencia. Pero ninguno de ellos pudo borrar de Bruce la ardiente pasión por castigar a todos los criminales, juramento que hizo ante la tumba de sus padres. Para tal fin, Bruce creció entrenándose, hasta lograr el máximo de perfección física e intelectual, y a la edad de 18 años, comenzó a usar su vasta fortuna para viajar por el mundo, en búsqueda de aquellos que pudieran enseñarle como combatir el crimen con efectividad.

Años después Bruce volvió a Ciudad Gótica, y comenzó su guerra contra el crimen. Al poco tiempo se dio cuenta de que sus habilidades no bastaban, que requería tener una ventaja sobre sus oponentes...una personalidad que influyera temor en sus corazones. Los murciélagos que tanto lo horrorizaban de niño lo inspiraron, y Bruce se confeccionó un traje azul y gris, que incluía capa y capucha, y renovó su misión. Los resultados fueron inmediatos: pronto los criminales de Ciudad Gótica comenzaron a hablar entre susurros de miedo acerca de la criatura a quien sólo conocían como **Batman**.

Aunque el combate de **Batman** en contra de la corrupción era solitario, pronto halló a otros que compartían su pasión por la justicia, destacando entre ellos el teniente de la policía James Gordon, uno de los pocos policías honestos de Ciudad Gótica. Su amistad se hizo más profunda al paso de los años, y hoy en su papel de comisionado de policía, utiliza frecuentemente la Bati señal para llamar al Señor de la Noche, siempre que sus policías se hallan con amenazas demasiado grandes para poder superarlas.

El último caso de **Batman** como un agente solitario, lo llevó cara a cara contra el anterior protector de Ciudad Gótica; el sanguinario vigilante llamado La Parca. Irónicamente, el matón Joe Chill ayudó a **Batman** a vencer a La Parca, pero no sin sacrificar su vida durante el combate. Poco después la vida del Hombre Murciélago cambió una vez más, cuando adoptó a Dick Grayson (Ricardo Tapia), un joven acróbata cuyos padres como los de Bruce, habían sido víctimas de criminales. Bajo la tutela de Bruce, Dick adoptó la personalidad de Robin, quedándose con su mentor

hasta ser un adulto. Eventualmente el manto de Robin pasó a Jason Todd, quien muriera trágicamente en manos del Acertijo, y finalmente a Tim Drake, el Robin actual.

**Batman** es uno más entre los justicieros que ocultan su verdadera identidad tras una máscara y un disfraz, en tanto su identidad real es la de Hombre Murciélago, siendo su papel diurno como petímetro de sociedad y filántropo, que es verdaderamente el disfraz. Esta personalidad está cuidadosamente creada para evitar cualquier sospecha de que Bruce Wayne, accionista principal de Empresas Wayne, un amplio imperio internacional de negocios exitosos, es por las noches **Batman**.

**Batman** es un atleta incomparable, hábil en todas las formas de combate físico. Y aún más, es un detective sorprendente, un brillante escapista y un amo del disfraz y el engaño, que dirige su guerra contra el crimen dentro de su Batcueva, su cuartel general dentro de una caverna que se halla bajo la mansión Wayne.

**Batman** nunca entra en acción sin su Bat-cinturón especial, que contiene un amplio surtido de aparatos como *lasers*, cápsulas de gas, cuerdas de seda entre otras cosas. Su principal medio de transporte es el aerodinámico y silencioso Batmovil." Fuente: DC Comics No. 200

De esta manera he presentado a nuestro héroe, lo cual nos permite continuar en esta travesía a través de esta tesis. Pasaremos a ver en el siguiente capítulo la completa línea de juguetes dentro de la marca **Batman**.

### **CAPITULO III**

#### **BATMAN: EL PRODUCTO.**

Bruscamente quiero comenzar por la definición de producto:

"Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e Ideas."(6)

Así mismo, ya que definí producto, debo especificar más claramente lo que es una Unidad de Producto:

"Unidad de producto es aquella que se distingue de las demás por su tamaño, precio aspecto u otro atributo"(7) Es decir, es la esencia del producto, o lo que es lo mismo, lo que lo hace ser ese producto y no otro.

Para poder conocer realmente lo que es un producto, se debe dividir en tres partes el mismo concepto de producto.

**PRODUCTO**

**BÁSICO**

**REAL**

**AUMENTADO**

La primera división es la de **producto básico**, este producto básico es la conceptualización del mismo producto; es decir, como dijera Sr Charles Revson de Revlon, Inc.: "En la fábrica hacemos cosméticos, en la tienda vendemos esperanza", esta conceptualización es muy cierta, ya que por ejemplo en Hasbro, podemos decir (con todo el respeto que se merece el Sr. Revson), que en las fábricas de Hasbro se elaboran juguetes, en las jugueterías se vende ilusión y diversión. Todo esto viene a decir que para poder saber qué producto se tiene, se debe saber qué producto se vende.

La segunda división es el **producto real**, ésta se da cuando ya se sabe qué producto se está vendiendo, y por lo tanto se le bautiza, se le hace más estético, más gordo, etc., es decir es la parte tangible del producto (marca, diseño, empaque, etc.).

La última división, es la de **producto aumentado**, es decir, qué beneficios ofrece el producto en comparación con los de la competencia. Por ejemplo, en **Batman**, podemos decir que las figuras vienen con accesorios sofisticados y mejores diseños que la competencia, así mismo sus vehículos están mejor diseñados, duran más y ofrecen una gran variedad de modelos, que se ve respaldada con la garantía de estar jugando con los auténticos juguetes de **Batman**.

Los productos se pueden dividir en tres grandes sectores según su durabilidad:

- a) Duraderos: sobreviven muchos usos.
- b) No Duraderos: duran uno o pocos usos.
- c) Servicios: son actividades que se ofrecen en venta.

Fuente: Marketing, Philip Kotler

Dentro de los bienes duraderos y no duraderos, existen diferencias:

- a) Bienes de uso común: -de impulso  
-de urgencia
- b) Bienes de comparación
- c) Bienes de especialidad
- d) Bienes no buscados

a) Bienes de uso común, son los que el consumidor "consume" usualmente, es decir son los que en dado momento cubren sus necesidades básicas, o está acostumbrado a consumir diariamente debido a un estilo de vida (por ejemplo, alguna marca de pasta de dientes, alguna salsa, etc.). Dentro de estos bienes se encuentran los de impulso, es decir, los que el consumidor no tiene planeado llevar consigo, pero al momento en que se topa con alguno de ellos en alguna tienda o almacén, los lleva; asimismo, se encuentran los bienes de urgencia, estos son los que se compran debido a alguna circunstancia o situación apremiante para hacerlo (por ejemplo algún paraguas en época de lluvia, etc.).

b) Bienes de comparación, estos son los que en dado momento el consumidor se preocupa por la calidad o el precio dependiendo de lo que se está comprando, pero la comparación es el punto en cuestión para el consumidor, es decir, nunca se llevarán un producto que caiga dentro de esta clasificación, sin haber comparado con otro dentro del mismo ramo.

c) Bienes de especialidad, aquí el consumidor no compara, sino que ya sabe qué quiere y es capaz de buscarlo durante un buen tiempo o en largas distancias hasta encontrarlo (el ejemplo más clásico es el de los Rolls Royce).

d) Bienes no buscados, son aquellos en donde la mercadotecnia juega un papel muy importante dentro de la venta del producto (sin que en los demás no sea grande su importancia) debido a que son artículos que de alguna u otra manera el consumidor es difícil que se de cuenta de su necesidad y por lo tanto no quiera invertir su dinero en este tipo de bienes y lo sustituya por otro cuyo beneficio es más tangible y en menor plazo, son bienes que si de alguna manera se pueden catalogar, sin caer en un calificativo despectivo, se llamarían, "un mal necesario" (el claro ejemplo de esto podría ser un seguro de vida, lotes en un cementerio o hasta una enciclopedia).

De esta manera, vemos que las características de un producto, son punto básico en la estrategia de mercadotecnia, así como son importantes también el ciclo de vida de un producto, la competencia entre otros factores.

En lo que respecta a nuestro tema en específico, se puede decir que las figuras de **Batman**, caen en una clasificación especial debido a que son juguetes con un rango dentro de su grupo objetivo muy amplio, en cuanto a nivel socioeconómico; están ubicadas en niveles A/B/C, esto quiere decir que pueden estar entre bienes de comparación y bienes de uso común (más claramente en los de impulso) y bienes de especialidad, esto es por

que a la hora que los papás van a la tienda a comprar los juguetes para sus hijos, puede haber algunos que no tengan problemas en cuestión de precios y pagarán lo que sea con tal de que sea el **Batman** que su hijo quiera (por experiencia personal, buscan por toda la ciudad, tal es el caso de la Baticueva), o puede darse el caso de papás que en realidad no encuentran a **Batman "Lanza Dagas"** por ejemplo y tengan que comprar un Motoratón o a un Power Ranger, de esta manera están comparando, y habrá otros que aunque no tengan los medios para poder comprar el **Batman Electrónico**, pero es la ilusión más grande de su hijo y aparte se sacó diez en la escuela y metió más goles en el fútbol, llegan a la juguetería y sin pensarlo lo compran, esto lo convierte en una compra de impulso.

Como se mencionó anteriormente dentro de las variables que conllevan al desarrollo de un producto y por lo tanto a su posicionamiento, está la marca, que en dado momento le puede dar un valor intrínseco al producto, "la mayoría de los consumidores perciben a "Chanel No.5" como un perfume caro y exclusivo, pero si lo vieran en un bote feo y sin etiquetas, lo considerarían como uno de inferior calidad"(8). En este caso, el nombre ya viene con la marca, en realidad es uno solo: **Batman**. Al decir **Batman**, se puede entender muchas cosas, por ejemplo, la película, los comics, o cualquier artículo alrededor de el mismo tema, pero cuando se hace referencia a los juguetes y más específico a las figuras de acción y sus accesorios que son de Hasbro, pero por políticas de empresa, no se menciona que la licencia o que la marca para esta línea pertenece a Hasbro.

Ahora al decir que es una licencia, y además de un personaje mundialmente conocido y además como héroe, esto trae consigo muchas ventajas:

1. No se necesita una estrategia de lanzamiento de producto, como algo nuevo, sino que la estrategia de lanzamiento se enfoca en otras variables diferentes a las de introducción de un producto y concepto desconocido.

2. Los niños lo quieren como un ídolo.

3. No se tiene que crear un nombre nuevo, si no más bien se capitaliza el nombre ya establecido y se debe cuidar que la mezcla de mercadotecnia de la línea tenga congruencia con el concepto original.

4. Los beneficios mutuamente obtenidos (Warner Time - Hasbro) son enormes al hacer negocio con esta licencia.

Ya que estamos aquí, seguiremos por el resto del capítulo describiendo lo que es un producto, y como de una manera genérica ya se hizo, ahora revisaremos directamente lo que son las figuras de acción, que es el punto más importante de este producto.

Primero que nada debemos decir que la categoría de las figuras de acción fue creada en 1964 con los llamados en ese momento maniqués que luego se convertirían en las figuras de acción, su patrón de juego resultado de ellas mismas, es fascinante y viene dado por una dimensión

que hasta cierto momento era desconocida y mientras más se mete uno a ella se vuelve más interesante, la cultura de los niños.

Las figuras de acción están construidas en el principio de jugar una aventura-acción-fantasia a través de la manipulación de una figura.

Una definición más clara y técnica es:

- Una representación tridimensional de un personaje real o ficticio.
- Usualmente hecha de plástico multicolor.
- Son diferentes tamaños (3 a 12 pulgadas) y diferentes posiciones.  
(con articulaciones en el cuello, brazos, cintura y piernas).(9)

En la práctica, las figuras son para los niños, como las muñecas son para las niñas. El antecedente más remoto de una figura de acción es el maniquí que se mencionó anteriormente. En 1964 se firmó un año clave para la industria del juguete, Hasbro introduce en Estados Unidos durante julio el G.I. Joe, 12 pulgadas de alto, vestido con ropa real y con accesorios de plástico. Salieron en aquel entonces diferentes modelos: *Action Navy Sailor*, *Army Soldier*, *Action Marine* y el *Air Force Action Pilot*. La verdad es que el patrón de juego de estas figuras estaba basado en la fantasía.

Desde este momento los niños tenían una fantasía hecha realidad, antes los maniqués eran totalmente fijos y sin mucho chiste. El porque salió como primer conquista a este mercado una serie de figuras con personajes de guerra, es porque se comprobó que los niños eran felices reconstruyendo escenas de guerra, debido a que el halo de la Segunda Guerra Mundial estaba aún presente, pero lo que se buscó con estos

personajes, era la creación del verdadero héroe americano, con ciertos valores y siempre en la defensa de una nación que en esos momentos estaba con los últimos alres de una guerra mundial, buscando de la misma manera generar un espíritu totalmente nacionalista-americano desde la infancia. La movilidad y los accesorios en estas figuras de G.I.Joe, vinieron a darle un nuevo color a la vida de los niños elevando la imaginación y el nivel de fantasía.

Las figuras actuales de acción tienen similitud con aquellas de G.I.Joe, pero después de avanzar la tecnología e ir descubriendo las necesidades y deseos de los niños y con el increíble avance de las comunicaciones (cine, TV, etc.); se crearon las que actualmente conocemos, y esto fue en aquel glorioso mayo de 1977. Se estrenó la magnífica película de la cual nunca nos olvidaremos "Star Wars". La industria del juguete y la cinematográfica, nunca habían estado tan de la mano.

Kenner (ahora parte de Hasbro y actualmente licenciado por la Warner Bros. en **Batman**), introduce al mercado una línea de figuras de 3 3/4 de pulgada basadas en una película. Otro factor muy importante es que el rol que empezó a jugar el papel de las licencias fue básico desde entonces hasta la fecha. El juego de fantasía fue mandado a otra dimensión gracias a la perfección del "sculpting" de las figuras y a un tremendo respaldo de la película: se convirtió en un juego del futuro.

Dentro de toda la estrategia se vio algo muy importante y que es uno de los factores para prever el futuro con los juguetes, y es la coleccionabilidad, este punto es algo básico.

Desde este momento, Hasbro empezó a seguir la estrategia de Kenner.

Los G.I. Joe's se redujeron de tamaño y se reintrodujeron.

Los G.I. Joe's formaron dos bandos los buenos (Fuerza Comando) y los malos (Fuerza Cobra).

Los G.I. Joe's rehicieron su mezcla de *marketing*, para poder estar generando continuamente conceptos dentro de la línea (extensiones de línea).

En 1994, G.I. Joe festeja su 30º aniversario desde su lanzamiento, logrando ser las figuras de acción más exitosas de toda la historia (ya vendrá **Batman**).

Por lo regular las figuras de acción siempre vienen respaldadas por algún concepto, ya sea Película, TV, Comics o el que fuera toda la vida, un patrón de juego clásico; pero cualquiera de estos que se utilice, debe estar perfectamente inmerso dentro de la cultura de los niños.

Para poder decir que está dentro de la cultura de los niños, debe tener un patrón de juego, el cual los niños se identifiquen con él. Si no se identifican con él, el producto o juguete fracasa.

Los patrones de juego más comunes son:

- Bien contra el Mal
- Personajes famosos

- Identificación con las diferentes presentaciones y accesorios.

Nunca hay que olvidar que los niños siempre crearán historias nuevas usando las figuras y sus accesorios.

Existen dos puntos muy importantes en un patrón de juego, estos están en base a las características de la imaginación del mismo niño a la hora de jugar:

1. "Role-Play". Esto es que los niños asumen un papel específico a la hora de jugar (ya sea el de la misma figura o el del "narrador" que manipula a la figura).

2. Fantasía. Es evidente que la fantasía es el poder de jugar, la realidad es movida de su lugar por un tiempo determinado y adjudicada solamente a aquello que pudiera servir para la hora de jugar, por ejemplo, una caja con arena, es la representación más fiel del desierto, o un "closet" en el cuarto es una perfecta escenografía para colocar la Baticueva.

El punto es que existen ciertas características que hacen un patrón de juego único en las figuras de acción: la agresividad, el conflicto entre el Bien y el Mal, la oportunidad de personalizarse en alguno de los héroes o villanos y por supuesto un dominio por parte de los niños a la hora de estar jugando.

Ahora, nos iremos a un punto muy interesante en cuestión producto, y más interesante aún por la situación que se vive actualmente en la industria del juguete. Este punto es el del **empaquetado**; al escuchar esta

palabra, se remonta uno a una visión meramente plana y sin chiste, pero no es así, el empaque es lo que el consumidor ve por primera vez en el producto, aunque este sea algo que el consumidor va a tirar a la basura, este debe demostrar gráficamente y textualmente de una manera muy clara lo que es el producto. El por que me refiero a este punto como algo sumamente interesante es por que desde 1995, se pusieron en vigencia una serie de reglamentos para la regulación de importaciones de China (consistente en un 351% de tarifa arancelaria), lo que traía consigo un riesgo y tendencia a una pérdida muy alta en las empresas extranjeras ubicadas en México (como ya se mencionó en algún momento que son Mattel, Tyco y Hasbro, como las más importantes), después de serias pláticas con SECOFI y autoridades correspondientes, se logró que estas tres empresas no pagaran este impuesto compensatorio, lo que trajo como consecuencia otro tipo de reglamentos y órdenes, como puede ser el punto en tema: el empaque. Lo que se quiere decir con esto, es que ahora todos los juguetes que se vendan en México, de donde vinieran importados, deben venir con empaque en español, empaque multilingüe o se puede adaptar etiquetas al empaque para poder mostrar textos en español. Algo que se logró con estas autoridades fue el hecho de que al momento de querer importar algún producto o línea de productos de China, no se podía por la cuestión de la tarifa arancelaria, pero al mostrar el certificado de origen y la licencia exclusiva correspondiente de derecho de distribución en el territorio nacional, se puede importar el producto y pagar el impuesto normal correspondiente al producto importado.

Si no se hubiera logrado estas negociaciones con el gobierno y el empaque se tuviera que tener en español desde el país de origen, hubiera

implicado un trabajo demencial por parte de estas empresas, pasando de áreas tan importantes como operaciones hasta mercadotecnia (que es la que debe cuidar el concepto del mismo producto reflejado en el empaque).

Dentro de las figuras de **Batman**, se tiene un punto a favor, y es que el volumen que se maneja en México es lo suficientemente alto como para que la producción de estos empaques en español se haga desde el país de origen, o en su defecto se pueda introducir con empaque multilingüe, esto como consecuencia de la alta demanda a nivel mundial. El empaque de las figuras (técnicamente llamado "Blister"), implica un diseño especial, al momento que en la parte posterior del mismo se ilustra el resto de la línea de juguetes de **Batman**, como pueden ser los Batí-vehículos, el Batíturbo, La Batícueva, etc., así como el resto de la colección de figuras como lo son el Cara de Arcilla, Mister Gélido, El Guasón, Robin, etc. Esto es en el segmento de las figuras extraídas de las Series Animadas (canal 5, 4:30 pm lunes a viernes), ahora que también existe el segmento de la nueva película en video de **Batman "The Mask of the Phantasm"**, las cuales son otros modelos de figuras, siendo la historia diferente a la de la serie animada, también existen las figuras del segmento de Batífiguras Legendarias que están basadas en el concepto de los "Comics", en los cuales la historia es también diferente a los otros dos segmentos, y completando con un éxito rotundo el segmento de **Batman Forever**, la película.

Así pues el empaque aunque variado en los diferentes segmentos de la línea debe mostrar información básica para el consumidor que lo hagan penetrar en su mente como lo logró ya sea la serie de TV o el Comic o la película, de esta manera cada segmento tendrá su logo que lo identifique,

nombre de la figura, principales acciones o movimientos del juguete, en algunas ocasiones se incluye una tarjeta de colección para darle un valor agregado, se da información acerca del resto de la línea, todo esto con el toque con el que se maneja la serie animada, o el comic, es decir de una manera obscura, *dark*, que hacen de **Batman** un personaje heroico pero dueño de las sombras, un héroe místico. todo esto viene acompañado además por cuestiones de índole legal como la etiqueta de garantía, código de barras, etc.

En cuestión de comunicación en el mismo, prácticamente es la misma que se está dando en E.U.A., ya que el mercado en México aunque es menor, el mercado "Target" es el mismo.

Cabe mencionar que en nuestro caso, **Batman** y sus juguetes, son productos de venta totalmente estacional, por lo que si el lanzamiento de las figuras de la película **Batman Forever** no están en el anaquel durante la temporada de la película en el cine, pierdes la oportunidad y no vendes, podríamos llamar a ese juguete como producto perecedero.

Siguiendo en la variable de Producto, sabemos que los productos, cualquiera que estos sean, tienen un ciclo de vida, es decir, una etapa de lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. Este "mito" es cierto, para algunos casos o productos, y el caso de los juguetes es una excepción. Los consumidores compran en base a una preferencia de marca todos los días, esa preferencia esta basada en una percepción de toda una infraestructura detrás de la marca misma (por ejemplo "Son Coca Cola y Pepsi Cola realmente diferentes una de la otra?)" (10), mucho depende de la imagen de

la marca. A lo que voy , es que los consumidores siempre van a comprar una marca con la que se identifiquen, que se sientan ganadores y no perdedores. En cuestión de la industria del juguete, no es tan diferente en principio, pero a la hora de la práctica no siempre es igual.

El mito del ciclo de vida de un producto, viene dado por ejemplo en un juguete que no encuentras en una juguetería, descubres que el ciclo de vida del mismo está limitado por su misma existencia. La verdad es que existen pocas marcas que duran hasta que se acaban.

Existen marcas que se protegen con su producto en juguetes que no mueren, ¿qué tienen en común?

Se puede describir en la siguiente lista:

- 1.- Definen una categoría-líder
- 2.- Mantienen el poder-longevidad
- 3.- No son temporales, ni de moda
- 4.- Son evolucionarios
- 5.- Son éxitosos
- 6.- Son únicos
- 7.- Son coleccionables
- 8.- Rompen barreras culturales
- 9.- Tienen un patrón de juego definido

Y un excelente ejemplo lo es Barbie de Mattel.

Para lograr esto, Mattel hizo una estrategia, lo mismo que Hasbro para G.I.Joe, así como lo está haciendo para **Batman**.

Primero se tiene que descubrir el nicho-oportunidad, para lo cual el departamento y función de mercadotecnia se pinta solo porque crea productos que satisfacen deseos o necesidades. Al momento de descubrir el nicho, se está descubriendo también una razón para existir del mismo producto. A la hora de querer descubrir un nicho, como todo en la vida se necesita saber cuál es la categoría del producto y quiénes son los jugadores en la misma categoría, por que se puede uno enfrentar a muchos pequeños, o a uno o dos líderes inmensos; otro punto a cuestionarse es ¿qué tan grande es la categoría?, ¿es explosiva o simplemente plana? y ante todo, ¿cuál es su potencial?. El ejemplo más contundente está con G.I.Joe, es decir el "Real Héroe Americano"; **Batman** es un concepto en construcción en materia de juguetes bajo la sombrilla de uno de los más grandes superhéroes, después de Superman.

Ya que el nicho se vislumbró desde la ceguera en la que nos encontrábamos, cada aspecto o variable de la mezcla de mercadotecnia, debe ser meticulosamente planeada con el producto. En este momento se debe seguir manteniendo al tanto la propuesta de juguete, por lo que el patrón del juego o lo que es mejor el valor del mismo se debe mantener consistente y por supuesto relevante, no se vale estar planeando algo algún día conienzudamente y terminar con otra cosa siendo que era lo mismo que se planeo algún día. Ante todo la marca debe mantener un *equity*, se tiene que mantener un orden, la marca posee una posición. Algo muy importante en un producto, es que nunca se debe percibir por quien sea como un concepto viejo, o pasado de moda, debemos recordar siempre que los niños están y estarán al tanto de las últimas novedades y que crecen

demasiado rápido así como saber que ellos necesitan estar o sentirse familiarizados con el producto, por lo tanto con su valor de juego.

Siguiendo en este paso, el *mix* de mercadotecnia debe estar bien definido para apoyar el posicionamiento de producto, en el caso de **Batman**, sería de la siguiente manera:

Producto: mejorado y actualizado reflejando las tendencias de la niñez/juventud actual así como las del mercado.

Empaque: mantener un "look" determinado para su plena identificación, siendo este novedoso e innovador, logrando también una apropiada extensión de marca en su momento.

Promoción y Publicidad: construiría alrededor y de la mano con el valor de juego (**Batman**, menciona sus personajes y las horas de grandes aventuras que vivirán los niños con estas figuras y magníficos accesorios), se debe crear una fuerte propuesta de producto construida en un relevante posicionamiento (enraizado en el punto de diferencia más grande con la competencia), manejar toda la publicidad dirigida perfectamente hacia la cultura de los niños (nota: más adelante se tocará el tema). Dentro de lo que es la promoción y publicidad existen también unas consideraciones a la hora de la ejecución (cayendo un poco en cosas más técnicas):

- Fantasía. es darle vida al concepto (series animadas).
- Música: creando drama y acción con música eleva el concepto.

- *Pacing*: es decir el modo de llevarla, por ejemplo las series animadas de **Batman**, lo llevan de un modo todo "*Dark*", "*Underground*", de acuerdo al mismo concepto de **Batman**.

Voy a decir que **Batman** como producto en cuestión juguetes, tiene todos los factores muy bien cuidados, es decir, el empaque viene de la mano con el concepto de **Batman**, el tono clásico de un héroe, la marca esta perfectamente identificada con los niños: **Batman**.

En esencia el "mito" de ciclo de vida de un producto, es real, pero en cuestión juguetes será exitoso el rompimiento de éste en el campo de la mercadotecnia. En manos de este factor está el éxito o fracaso de este mito.

Ahora pasaremos al siguiente capítulo donde veremos la variable del precio como una herramienta dentro del posicionamiento de una producto.

## **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

7. Cfr. Mercadotecnia  
Philip Kotler  
pg. 286
8. Ibd  
pg. 291
9. Action Figures Documents  
Griffin Bacal University
10. Beating the Product Life Cycle Myth  
Griffin Bacal University

## **CAPITULO IV.**

### **BATMAN: EL PRECIO**

En este capítulo se buscará explicar, de manera clara y sin rebuscamientos lo importante que es este factor para el posicionamiento de un producto y su mezcla de mercadotecnia.

Antes que nada quiero decir que en una época ya pasada, el precio se fijaba por regateo, es decir, el vendedor pedía más de lo que en realidad esperaba recibir, y el comprador ofrecía menos de lo que esperaba pagar, y así llegaban a un acuerdo y había un intercambio. No fue sino hasta el siglo XIX, que unas personas tales como *F.W. Woolworth*, *Tiffany & Co.*, *John Wanamaker*, entre otros lograron un comercio minorista a gran escala y establecieron una política de un sólo precio.

Si nos damos cuenta, el precio es un factor muy importante en la mezcla de mercadotecnia, y en la actualidad en todo tipo de economía y en todo tipo de bien, sigue siendo una variable determinante en la elección de un producto. Y como dice Philip Kotler "El precio es el único elemento en la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; los otros representan costos"(11). Es así como nos damos cuenta que el precio debe estar en relación a muchos factores dependiendo de qué queremos hacer con nuestro producto, de ponerlo en manos de quienes nosotros queremos que esté, es decir que paguen por el producto lo que nosotros queremos que valga.

Existen muchas maneras de fijar un precio, pero básicamente todas tienen un tronco común en un procedimiento y basándose en los conocimientos de W.M.Pride y de O.C.Ferrell, expongo los siguientes pasos como una buena alternativa en la fijación de precios.

#### Paso 1. Selección de objetivos para la Selección de Precios.

Estos objetivos son prácticamente propósitos de la misma empresa a un largo plazo, estos deben ser congruentes con la misión y objetivo general de la organización. Siempre al querer plantear los objetivos, se debe ver la posición que guarda la empresa con respecto a su realidad, por que por ejemplo la fijación de un objetivo puede ser la supervivencia, es decir, existen empresas que con tal de seguir operando, bajan los precios a tal nivel que casi se igualan con los costos, pero sólo de esta manera podrían seguir en el mercado, aunque sus utilidades sean mínimas y a muy largo plazo. Otro caso muy común es el que aplicó *Chrysler Corporation*, que estaba sobre inventariada, y que al aplicar unos superdescuentos aumentó su nivel de ventas y estabilizó un flujo de caja muy bueno y así, se mantuvo con dinero y bajos inventarios.

Otro caso por el cual puede ser la fijación de un objetivo es la utilidad, este objetivo, es el más ambicioso y en el que se puede caer con mayor facilidad en errores. Toda la gente al tener un producto le quiere sacar todo el jugo posible en cuestión dinero, sin darse cuenta de muchísimos factores, como puede ser la demanda, la oferta, etc. En fin muchas veces el margen de utilidad se saca, ya sea comparando las utilidades del año anterior con lo que se quiere sacar este año vía porcentaje (este es el caso

de las figuras y accesorios de **Batman**), tal vez se saca por medio de un monto determinado en dólares, o un rendimiento sobre la inversión, etc.

Paso 2. Evaluación por parte del mercado hacia nuestro precio y su misma capacidad de compra.

El consumidor siempre dará la pauta para la determinación de un precio, si lo compra, es porque tiene la necesidad, las ganas, la autoridad y ante todo la capacidad de compra, pero si no lo compra y es por el precio por lo que no lo hace, es algo que se tiene que analizar, ya sea vía investigación de mercados, un sondeo del mercado en anaquel, "mappings" de posicionamiento de precios, etc.

Paso 3. Determinar la Demanda.

Es indispensable el conocimiento de la demanda para realizar un análisis de ventas estimado, en el caso de **Batman**, cuando salieron al mercado por primera vez las figuras (**Batman Returns**) la demanda no estaba calculada por que en la categoría de juguetes no existe una medición formal del asunto, pero gracias a la imagen que tiene **Batman**, la demanda fue por encima de lo esperado, otro factor muy importante que influyó en Hasbro en lo que respecta a la sobredemanda y el querer satisfacerla, es la capacidad de respuesta por parte de Hasbro México para poder conseguir e importar producto en unión con Hasbro Inc. Si conoces la demanda, o por lo menos te das una idea de la misma muy cercana a la realidad, puedes conocer su precio, que afecta directamente a los ingresos de la compañía tanto a la alza como a la baja. En cuestión de juguetes y

más en específico las figuras de **Batman**, existe una fuerte correlación entre precio-demanda que se ve influenciado por diversos factores como son: situación económica, temporada de compra, apoyos a la licencia tipo películas, etc.

Paso 4. Estudiar las relaciones entre Demanda, Costo y Oportunidad.

Este estudio se puede hacer por medio del análisis del punto de equilibrio. Primero debemos definir lo que es el punto de equilibrio; es el punto en el que los costos de fabricar un producto son iguales al ingreso recibido por su venta (12).

La manera de sacar un punto de equilibrio es tan sencilla como decir que es el resultado de dividir los costos fijos entre la resta del precio menos los costos variables.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO-COSTOS VARIABLES}}$$

Antes de determinar el costo total se debe determinar los costos por partes, es decir, los costos fijos y los costos variables. Los primeros no dependen del número de unidades a producir, por ejemplo el que se compre una nave para almacenar, es un costo que no depende de la producción. Mientras que los costos variables si dependerán del número de unidades producidas, esto es, si aumentamos los turnos de producción, los

salarios por pagar crecerán así como la materia prima alrededor de los artículos que se están manufacturando. En el caso de las figuras de **Batman** y sus accesorios para Hasbro de México, la situación cambia un poco, porque la producción no se lleva a cabo en México, sino que todo se importa ya sea de U.S.A. o de Lejano Oriente y la producción se lleva a cabo allá por lo tanto el costo para nosotros es fijo (intercompany). Es decir se establece un costo y es así como se vende a todo el mundo, es un costo fijo para todos que puede ir variando de acuerdo a las diversas corridas de producción.

Siguiendo con lo de la fijación por medio del punto de equilibrio, en cuestión de costos la conclusión es que el costo total es la suma de los costos variables más los costos fijos.

Los ingresos, son el resultado de la multiplicación de las unidades vendidas o a vender (siendo este un estimado) por el precio de venta. Ahora la contribución marginal vendrá después de descontar los costos totales a los ingresos obtenidos de la utilidad neta, y la utilidad antes de impuestos puede obtenerse después de descontar todos los gastos de operación y financieros.

Este tipo de análisis (punto de equilibrio) es bueno pero yo creo que tiene un defecto, este es que considera la demanda inelástica, se concentra mucho en cómo le hará para salir tablas y no para obtener un porcentaje por arriba de la inversión o para obtener un porcentaje de *mark-up* sobre las ventas. En fin, al utilizar este método, se determina un punto después del cual realmente se empiezan a obtener ganancias.

Creo que el método del *mark-up* es bueno, aunque un poco a-priori de varias circunstancias que lo pueden estar afectando, por ejemplo la demanda, etc. Este método es muy sencillo también y consiste en aplicar un porcentaje a las ventas que se quieren lograr y ya. El precio saldrá de la división del costo unitario (que se obtiene de dividir el costo fijo total entre las unidades a vender, sumando a este resultado los costos variables que ya son unitarios) entre 1 menos el porcentaje que se desee como markup.

$$\begin{array}{r}
 \text{PRECIO} = \frac{\text{COSTO UNITARIO}}{1 - \% \text{ MARK-UP}} \\
 \text{COSTO UNITARIO} = \frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{UNIDADES A VENDER}} + \text{CTOS VARIABLES}
 \end{array}$$

Un método muy bueno también es el porcentaje sobre el ROI, es decir el porcentaje que quieras obtener dependiendo del rendimiento de la inversión. Este es sencillo también, el precio saldrá de multiplicar el retorno esperado (%) por el capital invertido, esto entre las ventas esperadas y al tener este resultado, lo multiplicamos por el costo unitario.

$$\text{PRECIO} = \frac{\text{ROI}(\%) \cdot \text{CAPITAL}}{\text{VENTAS ESPERADAS}} \cdot \text{COSTO UNITARIO}$$

En fin maneras para fijar precios hay muchas, aquí se explicaron algunas. En lo que respecta a las figuras de **Batman** y sus accesorios, este precio será obtenido de una manera muy peculiar, ya que son varios los factores que afectan a su obtención. Por ejemplo que exista una correlación con el precio de lista de U.S.A., esto es que el precio neto de México no debe estar fuera de una variación menor al 38% ni mayor al 45% con el precio de lista de U.S.A., esto es debido a que si es menor, quiere decir, que estamos dejando dinero sobre la mesa, sin sacarle todo el provecho monetario que se podría y si lo damos más caro, quiere decir que el cliente podría comprarlo directamente en E.U. y así saltarnos como subsidiaria de Hasbro.

Otro factor importante es el estar dentro de mercado con los precios, es decir si existen varias empresas que venden artículos que son competencia directa de **Batman** (p.ej. Bandal con sus "Caballeros del Zodiaco" o los "Power Rangers") debemos estar en un precio muy similar o cercano para poder competir (ver tabla de análisis de competencia en precios), no necesariamente ese precio contra la competencia debe ser igual o parecido, sino que también se deben comparar: el valor de juego que guarde respecto a la competencia, calidad del acabado, apoyo o moda de la licencia, número y tipo de accesorios que incluye, etc.

Y uno de los factores más importantes para la fijación de precios en **Batman**, es el de obtener una utilidad antes de impuestos realmente rentable tanto en valor como su reflejo en porcentaje.

TABLA DE COMPETENCIA EN PRECIOS

HASBRO			COMPETENCIA		
DESCRIPCIÓN	1995	COMP.	DESCRIPCIÓN	1995	COMP.
Brigada Espacial I I	24.70	100.00%			
Ninja Fantasma	24.70	100.00%			
Fuerza Comando II	24.70	100.00%	Picapietra Bebés	19.2	77.73%
Fuerza Comando I	24.70	100.00%	Thunderbirds Fig. Surfida	19.2	77.73%
Figuras 13 cm.	38.05	154.06%	Thunderbird metálico	23.6	95.14%
Super Figuras de Guile	38.10	154.25%			
Figuras Aliens	40.20	162.75%	Mata Rotón Figura	45.00	182.19%
Figuras Depredador	40.20	162.75%	MMPR Plástico 12cm	40.00	161.94%
Figuras Star Wars	40.35	163.36%	Caballeros del Zodíaco	120.00	485.83%
BatFiguras II	45.75	185.22%			
BatFiguraadrón Anticrimen	45.75	185.22%	Looney Tunes Figuras	37.00	149.80%
BatFiguras I	45.75	185.22%	Figuras X-MEN básicas	44.40	179.78%
BatFiguras Legendarias	50.30	203.64%	Figuras Double Dragon	45.80	185.43%
BatFiguras B-3	50.30	203.64%			
Figuras Aliens de Lujo	53.85	218.02%	MMPR Personajes 20cm	80.00	323.89%
Aliens vs. Depredador 2 pack.	60.75	245.95%	Parejas de Fig. Picapietra	25.2	102.02%
Guile vs Bison	62.65	253.24%			
BatFiguras de Lujo	74.40	301.21%	Figuras X-MEN DLX	103.9	420.55%
BatFiguras B-3 de Lujo	74.40	301.21%			
Batman Electrónico	156.35	633.00%			

En fin creo que los métodos para fijar un precio deben ser muy a la medida de las necesidades de cada empresa, sin dejar a un lado los métodos tradicionales como base para adaptarlos a las necesidades propias.

Como algo final en la cuestión de los precios, en **Batman** se utiliza, como en todo Hasbro, la teoría de la fijación final de precios usando los números impares múltiplos de cinco, esto con el fin de lograr un nivel de precio psicológico para el cliente y también para facilitarle la tarea de la fijación final de precio para el consumidor final, que como sabemos cada

cadena o tienda en específico tiene su método de obtención de precio final aplicando su margen correspondiente, como el siguiente ejemplo:

BATIFIGURAS EN AURRERÁ				
PRECIO DE LISTA	DESCUENTO	MARGEN	IVA	PRECIO PUBLICO
\$45.70	\$38.99	\$54.16	\$8.12	\$62.28

Cada compañía tiene sus propias políticas a seguir en materia de precios (descuentos, créditos, etc.), eso dependerá de su situación.

El descuento al que estoy haciendo referencia es un descuento que Hasbro aplica para los diferentes clientes, ahora que existen diferentes tipos de descuentos (fuente: Depto de Crédito y Cobranza de Hasbro de México):

a) Descuentos por pronto pago. Este es un descuento que se le aplica a aquel cliente que pague su factura en un periodo menor al previamente establecido de pago, es decir, si la factura estipula 60 días como plazo de crédito, y la liquida antes de esos 60 días, se le aplicará un descuento (%) sobre el monto por pagar.

b) Descuentos por volumen. Este es el descuento que se le aplica a comprador al momento de levantar el pedido ya que si compra una cantidad determinada de producto, el valor del producto se le ofrecerá en menor precio. Por ejemplo, si las figuras de **Batman** cuestan \$45.70

nuevos pesos, si el comprador está comprando más de 15,000 se le venderán con un descuento por volumen sobre el precio original.

c) Descuentos por Bonificación: Este descuento se aplica en el caso de los juguetes, cuando terminada la temporada de venta alta, Navidad, el comprador tiene inventarios altos de productos del fabricante, y los devuelve, por lo que el fabricante le aplica un descuento en los siguientes productos nuevos por vender.

Así es como se maneja este asunto de los descuentos, en la industria juguetera, se aplican estos descuentos, ya que es conveniente tanto para el productor, como para el comprador.

De esta manera llegamos al punto que los juguetes de **Batman**, en materia de precios, se clasifican en un segmento del mercado "alto", aprovechando su popularidad y demanda, pero no por eso fuera del mismo, la manera de sacar un precio de los juguetes, es como ya se mencionó, tomando en cuenta todos los factores que pudieran afectar para la toma de decisión del precio.

Ahora pasaremos al siguiente capítulo donde se hablará de una distribución del producto, la plaza donde se debe encontrar, etc.

### **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

11. Cfr. Mercadotecnia  
Philip Kotler  
pg. 325
  
12. Cfr. W.M.Pride/O.C.Ferrell  
Marketing. Decisiones y Conceptos Básicos.  
pg.249

## CAPITULO IV

### BATMAN: LA DISTRIBUCIÓN

Dentro de la mezcla de mercadotecnia, nos hemos encontrado con ciertas variables, tales como el precio, el mismo producto y ya veremos que la promoción y publicidad son aspectos esenciales dentro de esta mezcla, pero un punto importante también es la distribución que se tenga con nuestro producto, es decir, si se tiene un buen producto (por ejemplo las figuras de **Batman**) y además se cuenta con precios muy competitivos y una campaña de publicidad insuperable, pero no hay producto en el lugar adecuado en el momento adecuado, lo único que va a pasar es que no habrá venta y probablemente el consumidor adquiera el producto de la competencia y por lo tanto se le de la llave de la felicidad a otra compañía dejando probar un producto que no es de nuestra propiedad a un consumidor potencial.

Al momento de elegir un canal de distribución, se enfrentan aspectos de naturaleza ruda, como puede ser el compromiso a largo plazo con firmas ajenas a ti, etc; es decir, el ofrecer un producto y que en realidad no es de esa persona, por lo que el manejo del mismo estará en sus manos y no en las nuestras, aquí el producto en sí corre peligro en cuanto a que el tercero lo maneje con cuidado, lo exhiba bien, etc., o simplemente el pago del mismo, los términos, etc. Esta decisión es muy seria por lo que se debe observar al panorama presente y por supuesto el futuro de nuestro elegido canal de distribución.

Para poder entrar más a fondo en este tema se define canal de distribución como: "conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor"(13).

Cualquier canal de distribución tiene ciertas funciones como tal, que son las siguientes: (14)

1. Información: esta función radica en una interacción del productor con el distribuidor en relación a sus propias necesidades, información de la competencia, de los consumidores, etc., en fin es una función muy importante porque dará la pauta o guía para poder seguir trabajando bajo la guía primaria con la que se empieza a trabajar ese producto, o esa información puede hacer que esa guía de manejo del producto sufra modificaciones.

2. Promoción: es el lugar perfecto para poder llevar a cabo promociones, dirigidas al canal mismo vía algún descuento por volumen, por introducción, etc. Y promociones al consumidor final pero apoyada y comunicada por medio del canal de distribución.

3. Negociación: tanto el productor, como el distribuidor deben llegar a algún acuerdo en cuanto al precio y términos de pago para que la relación sea duradera y bajo condiciones mutuamente convenientes.

4. Ordenes: Esta función es el punto de partida básico, por medio de la cual se oficializa la relación productor-canal y permite que dicho canal sea un punto importante de enlace con el consumidor.

5. Financiamiento: más que función creo que es una ayuda mutua que establece diversas formas de hacer negocio según las características de cierto canal, trabajando las variables de: descuentos (por volumen, por pronto pago, por publicidad cooperativa, etc.); instrumentos de pago (carta de crédito, líneas de crédito, etc.); plazos de cubrimiento de moratorios, etc. Dependiendo el canal podrá manejarse algún esquema de financiamiento particular.

6. Toma de riesgos: como cualquier negocio, existe un riesgo y este radica en que, se pone el producto en manos de alguien que no es el consumidor final, sino un intermediario, por lo que el contacto con el consumidor y la información que se reciba sobre el producto dependerá principalmente del intermediario. En Hasbro de México, se toman una serie de acciones con la idea de tener un menor riesgo de fracaso, por ejemplo, se hace una presentación cliente por cliente (cadenas de autoservicio, tiendas departamentales, mayoristas, etc) de toda la línea año con año, esto es con el objetivo de que conozcan bien nuestros productos y a la hora de la compra no duden en cantidades por falta de conocimiento. Y a la hora de la venta, sepan que están vendiendo; apoyos con materiales punto de venta, demostradoras, promotores, planogramas, etc., que aseguran más el éxito del producto.

7. Posesión física: ésta es una función del canal de distribución que va muy de la mano con el departamento ya sea de operaciones o de distribución de la empresa productora por que llegan a acuerdos como el día y la hora en que los productos serán recibidos por el intermediario.

8. Pagos: los compradores llegan a acuerdos con el proveedor para la cuestión de los pagos, es decir, si será depósito, en caja de la empresa, plazos, etc.

El secreto de todo esto está en quién lleva a cabo cada función o a quien se le carga la mayor parte de responsabilidad sobre cada una, por que si el proveedor lleva a cabo todas, sus costos aumentarán, y si lo lleva a cabo de manera repartida ambos sacarán el mayor provecho de esto. Pero esencialmente el éxito de las funciones del canal de distribución estará en que tan eficientemente se realicen por las dos partes.

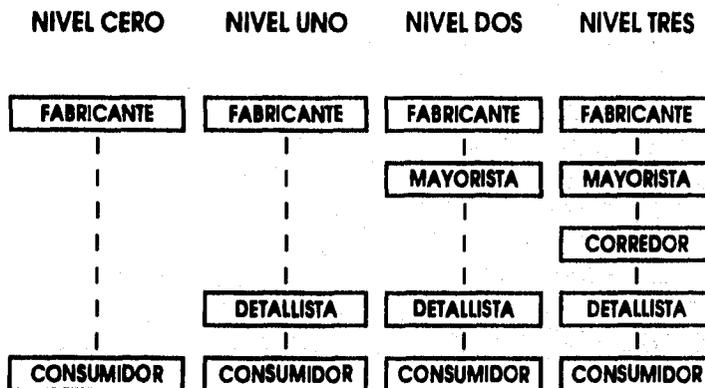
Dentro de los canales de distribución, encontramos varios niveles, dependiendo del número de intermediarios que existan(15):

a) Canal de nivel cero: es aquel en donde el productor es el mismo que vende al consumidor final y no tiene a nadie que le distribuya sus productos.

b) Canal de nivel uno: existe un intermediario, puedo decir que un detallista es el que ocupa ese lugar .

c) Canal de nivel dos: son dos intermediarios, puede ser un mayorista y un minorista, donde a veces encontramos a algún cliente que realiza ambas funciones, el ejemplo más claro en el ramo juguetero es "Juguetibici", ya que es un negocio que tiene tiendas para mayoreo y menudeo.

d) Canal de nivel tres: es donde aparecen tres intermediarios, por ejemplo los mayoristas, mediomayoristas y detallistas, este caso presenta en los empacadores de carne por ejemplo, logrando que el producto al consumidor final llegue a un precio sensiblemente alto por tantos márgenes de utilidad que intervienen en el camino.



Las figuras de **Batman** y sus accesorios, se encuentran distribuidas en canales del nivel: uno, dos y cero, en ese orden de importancia; ya que se tienen mayoristas (nivel dos) como pueden ser los jugueteros más importantes (Juguetrón, Juguetibici, entre otros) que como ya se mencionó también hacen papel de minorista y se tienen minoristas (nivel uno) siendo este canal el más importante dentro de la distribución de juguetes. En este

nivel participan: Aurrerá, Bodega Aurrerá, Walmart, Sam's y Vips, Gigante, Comercial Mexicana, Liverpool, Mercería del Refugio, entre otros. Adicionalmente contamos con una tienda para empleados la cual caería dentro del canal nivel cero porque es venta directa al consumidor final.

A medida que el tiempo avanza y los sistemas de información se hacen más fuertes, así como las alianzas internacionales entre imperios comerciales, las relaciones entre productores e intermediarios (les llamemos como sea y el número que se quiera), son cada vez más estrechas y profesionales, han dejado de ser independientes y de buscar cada parte su beneficio propio, las cosas cada vez se ven más como un negocio, más que como una oportunidad momentánea para sacar provecho económico, estas relaciones están trayendo consigo negociaciones que van a dar resultados a largo plazo, que buscan el mayor beneficio para todas las partes y por supuesto, para el consumidor final.

Al hablar de distribución, estamos hablando de lograr una óptima ubicación física de los productos, ya sea en el almacén de el productor, la bodega del cliente y en el piso de venta. Para lograr esta óptima ubicación se necesita saber el flujo de venta del producto, así como su estacionalidad, es necesario encontrar en el juguete circunstancias repetitivas a lo largo del año que afectan a la venta del producto como puede ser días festivos, vacaciones, entrada a clases, Navidad, etc.; todos estos factores tienen que ver con la distribución del producto.

En Hasbro, la estacionalidad es muy marcada, ya que al hablar de juguetes, las ventas son muy concentradas en fechas importantes, es decir: (fuente: depto. administrativo de ventas de Hasbro)

MOMENTO	FECHA	% DE VENTA
Día del Niño	30 Abril	3%
Temporada Navideña	Oct- Ene	80%
Resto del Año		17%

Esto lo que nos dice a primera vista es que la distribución fuerte se realiza cerca de fin de año, pero la realidad es otra. La realidad es que durante todo el año se debe estar surtiendo las diferentes tiendas, con productos que sabemos tienen potencial de venta durante todo el año, como lo pueden ser la figuras de **Batman** y algunos de sus accesorios, y esto es debido a sus precios, ya que son accesibles, y ya cerca de la temporada se surten productos de más alto precio como puede ser la **Baticueva** y además de darse resurtidos (durante todo el año) de los productos que se tuvieron disponibles durante todo el año. Estos días de venta están coordinados con los planes de medios, promociones, planes de demostración, etc. El abastecimiento se va programando durante todo el año, logrando un equilibrio entre la demanda y la oferta del producto, para que ninguna bodega se sature sin razón, por que ningún cliente pide producto para todo el año desde un principio, sino que va pidiendo a medida que se le va acabando éste en su tienda. El mercado de juguetes es un mercado inestable y nada parejo durante todo el año. El abastecimiento

depende también de la frecuencia con que el representante de ventas esté al tanto de las necesidades de su cliente, porque si algún cliente requiere de producto, pero el representante no da un seguimiento adecuado, la distribución, va a estar mal hecha y se perderán ventas que capitalizará algún competidor. Es importante mantener un monitoreo eficiente y constante del mercado por parte de los departamentos de ventas y mercadotecnia para aprovechar todas las oportunidades de venta.

En fin este punto de la distribución es algo que involucra a diversas áreas: ventas, mercadotecnia y operaciones. Ya que por ejemplo el área de mercadotecnia, sabe la demanda de un producto, por lo que da la pauta en cantidades; el área de ventas negocia con los clientes esos mismos pedidos bajo unos parámetros sugeridos por ellos mismos y operaciones hace su mejor esfuerzo para que esos pedidos negociados y esas demandas propuestas sean satisfechas con producto.

Al hablar más en claro de **Batman**, caemos en que la distribución se tiene que cuidar muy de cerca, ya que como es una línea de productos muy demandados, los pedidos por parte de algunas tiendas pueden ser muy altos y al mismo tiempo pueden dejar sin producto a otras tiendas. Esto se tiene que cuidar ya que la distribución tiene que ser equilibrada tanto horizontal como verticalmente, es decir todas las tiendas de la cadena debben de tener producto, así como todas las cadenas. Pero a la vez que se tienen que surtir todos los puntos de venta, se debe cuidar que ese surtimiento este guiado por un patrón de soporte de oferta por parte de la tienda, es decir se tiene que saber que cantidad de producto puede mover cada tienda para que se vuelva rentable, y no al final del día devuelva tal

cantidad de producto que no se desplazó, que vuelva a esa tienda en un punto de venta nada rentable. No se puede surtir con producto de más a una tienda ya que esto es un negocio y se debe hacer dinero.

En empresas como Bimbo (ejemplo más claro de perfección en distribución en México), sabemos que su historial es largo y que sus objetivos están enfocados hacia la calidad total, es decir, cuidar todos tipo de aspectos como el personal, su trato, los proveedores, cero defectos, entregas tanto de insumos como de producto final justo a tiempo, etc. pero de algún punto comenzaron, y en Hasbro de México, que sabemos que la distribución es uno de los puntos más importantes en la empresa, estamos dirigiéndonos hacia una calidad total y eso lo lograremos con el esfuerzo de todas las áreas.

### **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

13. Cfr. Mercadotecnia  
Phillp Kotler  
pg. 398
14. Mercadotecnia  
Phillp Kotler  
Seminarium
15. Cfr. Mercadotecnia  
Phillp Kotler  
pg. 401

## **CAPITULO V.**

### **BATMAN: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Bueno, ya llegamos a uno de los puntos más apasionantes para cualquier amante de la mercadotecnia, el capítulo de la promoción y de la publicidad.

Definitivamente al hablar de mercadotecnia, debemos hablar de un buen producto, de un buen precio ya sea competitivo o no, de los lugares en donde se debe vender y colocar, etc, pero también como el último punto dentro de la mezcla de mercadotecnia, nos encontramos con la Promoción y Publicidad, y el hecho de que éste sea el último paso de la mezcla, no implica que sea el menos importante, por que este es el paso por medio del cual el consumidor conocerá el producto, y en determinado momento lo podrá probar o saborear (según sea el caso) o simplemente conocer sin haber comprado antes, lo que hará que este consumidor tome una decisión.

Esta comunicación al consumidor debe ser lo más clara y concisa posible, para que no quede duda de lo que queremos comunicar, o se posicione de una manera inadecuada en la mente del consumidor, etc, se deben cuidar todos los factores que pueden verse afectados por una mala comunicación.

Antes de adentrarme en el campo de la promoción, quisiera decir que la comunicación en la "P" de promoción viene dada por varios lados:

a) Publicidad: es una comunicación impersonal, pagada dirigida a los consumidores objetivo del producto vía medios másivos.

b) Publicidad no pagada o Propaganda: esta es más bien dada de un reportaje, algún noticiero, o comentarios. El patrocinador no paga nada por que se pueda hablar del producto como algún causante secundario de algo. Por lo general este tipo de comunicación pudiera llegar a tener mejores efectos sobre los consumidores que la misma publicidad, y esto es debido a que la gente escucha hablar de un producto, sin que el patrocinador tenga nada que ver.

c) Promoción realizada por Ventas: esta comunicación la logra el departamento de ventas en el desarrollo de su operación, la cual puede ser en las oficinas del comprador, o en el mismo piso de venta con el jefe de piso o alguno de sus encargados.

d) Ventas Personificadas: esta es la comunicación de la cual ya había mencionado algo antes, ya que en Hasbro, se hace continuamente, es decir, se le vende el producto a uno o varios compradores ya sea a manera de curso de introducción cada año, a lo que nosotros le llamamos la Feria del Juguete (exposición de la línea a los compradores).

Fuente: Mercadotecnia, Kotler

Dentro de la comunicación en las campañas por dar a conocer los productos a los consumidores, nos encontramos con una serie de apoyos determinados para cada situación, como lo podría ser el material P.O.P.

(punto de venta), las demostradoras, los comerciales para medios (TV, Radio), etc.

Entrando un poco más en lo que sería la promoción en sí, se puede decir que este es un concepto tan abierto que si se tratara de definirlo se haría de la siguiente manera:

"Promoción, son una serie de actividades, por medio de las cuales el producto va a ser conocido sensiblemente por el consumidor, de manera directa e indirecta", de la misma manera debemos estar conscientes que la promoción debe lograr una comunicación con las personas para facilitar un intercambio (dinero/bien) para que acepten los bienes de la organización, así como también estar conscientes de que promocionar algo implica actividades como publicidad, propaganda, *merchandising*, etc., y estas actividades, deben desempeñar un papel determinado que es el de comunicar al consumidor el producto en boga, lograr que lo consuman y no escojan otro por no haber sido efectiva la comunicación. Para poder desarrollar actividades promocionales, debemos tener en cuenta aspectos y circunstancias del medio ambiente, de la situación que vive nuestro consumidor. Otro aspecto muy importante a considerar al hablar promocionalmente, es el alcance de los medios utilizados, así como su efectividad, por que si lo que nos interesa es el radio, y se quiere comunicar un bien totalmente palpable por medio de la vista, este medio será un arma quizá inofensiva para lograr lo que se desea en realidad.

Un problema al que la gente dentro de mercadotecnia nos enfrentamos continuamente, es el hecho de decir ¿cuánto debo gastar en promoción

para que sea efectiva mi comunicación? o también ¿lo que estoy gastando será suficiente o debería gastar más?, el método más común para evaluar la inversión es el de calcular el presupuesto anual para este rubro, y aplicarlo tal cual, las implicaciones futuras de esto es que no sabemos si es más o menos lo que deberíamos aplicar, el tamaño de mercado que estamos abarcando, en si se ignora completamente el impacto de la inversión promocional sobre las ventas.

Otro método común es el de aplicar un porcentaje sobre las ventas y jugar con los números, obteniendo un resultado antes de impuestos bueno, manejando un monto para promoción suficiente (basándonos en la experiencia y en inversiones de la competencia) como para apoyar un producto en el mercado. Por ejemplo las compañías petroleras, invierten un centavo de dólar por cada litro de gasolina que se venda bajo esa marca. Dentro de este método se debe considerar que la inversión a realizar en líneas exitosas debe hacerse en base al éxito obtenido, otras líneas nuevas, deben tener otro peso por no tener un "background" para poder comparar con esa misma línea, etc, son muchos los factores que intervienen en este método, a partir del hecho de dejar un buen monto de utilidades.

Otro método para fijar la cantidad a gastar en promoción que podríamos considerarlo como un factor en el método anterior es el de invertir lo mismo que la competencia en cuanto a capacidad y posibilidades se refiera, aquí encontramos un defecto muy grande a esto, y es el hecho de que si la competencia no puede invertir más por su misma situación, vamos a estar adoptando un cultura de seguimiento incompetente. Otro error es el hecho de que si los productos de la competencia no son los

mejores o ni siquiera son buenos, vamos a invertir en algo igual que los malos.

Uno de los métodos más avanzados para poder determinar el monto de promoción, es una serie de pasos muy sencillos y muy lógicos:

- Definición de objetivos.
- Qué se quiere hacer para alcanzarlos.
- Cuánto cuesta hacer esto para alcanzarlos.
- Cuál es el costo-beneficio de este gasto.

Así de sencillo.

En Hasbro, con **Batman** así como el resto de compañía, seguimos una mezcla de los diferentes métodos, es decir, el presupuesto definido para "advertising", se debe dividir en varios rubros como: *medios* (TV), *otros medios* (comics, revistas, radio), *promoción* (ya se explicará específicamente), etc. La inversión viene derivada de varios porcentajes sobre ventas netas, ya que cada rubro es independiente uno del otro, dando una suma total para los rubros considerados dentro de "advertising". Se tiene en consideración también la inversión de la competencia, sin que se llegue al grado de depender de ello, es más no es tanto el ver cuanto invirtió sino la temporalidad con la que invirtió, y también el monto considerando competencia de líneas dentro de Hasbro como puede ser **Batman** vs. G.I. Joe que aunque esté dentro del mismo Hasbro, es otra división y se considera como competencia. Ahora cada rubro dentro de "advertising", tiene su importancia relativa, ya que si

hablamos por ejemplo de *medios* (TV), hasta este momento se considera el gasto más importante dentro de la compañía, y del que más adelante se hablará con detenimiento (específicamente publicidad). Pero por ejemplo si hablamos de *otros medios*, es un rubro que empieza a tomar importancia dependiendo de los objetivos de comunicación que se tengan. Actualmente en Hasbro se están explorando nuevos medios por recomendaciones de expertos en la materia (agencias de publicidad, dirección internacional, etc) se invierte cierta cantidad para evaluar los resultados que se podría tener, en **Batman**, sabemos que existen los Comics, en donde se integrará publicidad impresa (Print-Ad), además se invierte en Cablevisión, Multivisión, etc. como medios complementarios a la campaña de TV abierta.

En fin, el presupuesto parte de cada gerente de marca y se desarrolla en conjunto con la dirección de mercadotecnia, siendo consistentes con una serie de objetivos particulares de la marca y con el global de la compañía, considerando una infinidad de factores tanto internos como externos para poder fijarse.

Tanto **Batman** como cualquier otra línea dentro de Hasbro, tiene un presupuesto para el rubro de *promoción*. Este presupuesto se destina para una serie de actividades por medio de las cuales se llega al consumidor final de tal manera que pueda apreciar y conocer los juguetes de una manera más cercana ofreciendo un plus que da algo adicional además de adquirir un juguete.

Este tipo de actividad, atrae al consumidor hacia la línea ya que le ofrece algo más el producto en sí. Por ejemplo, si compras N\$250.00 en productos de línea de **Batman**, se obsequia una camiseta de **Batman Forever**; en fin este tipo de actividades son atractivas para el consumidor y el comercio que a la vez se ve beneficiado por el tráfico que se logra en sus tiendas y por supuesto el incremento en ventas que este tipo de actividad promocional genera.

Estas actividades promocionales o promociones deben estar casadas con algún evento que las pueda justificar o a la vez empujar, por ejemplo, si es temporada de regreso a clases, se desarrolla una promoción ya sea de venta condicionada o de otro método que regale o te motive a adquirir por una cantidad adicional una mochila o lonchera de **Batman** que refuerce el conocimiento de nuestra marca, o si está la película de **Batman Forever** si envías a un apartado postal tus datos y tu código de barras de algún producto de **Batman**, puedes participar en la rifa de 50 lugares para poder ver la premier de la película quizás un mes antes que se estrene para el público en general, es decir son una serie de actividades, que la única limitante es la creatividad.

El proceso de desarrollo de una promoción dentro de Hasbro, es el siguiente:

1. Creación de una promoción: este paso es el más complicado, ya que involucra la creatividad, análisis y una muy buena planeación. Se deben elaborar los objetivos concretos que se buscan con la promoción.

desarrollar la mecánica, realizar el análisis financiero, definir las actividades clave y el "timing" en que debería realizarse, etc.

2. Desarrollo de PDR (Promotion Development Request). La finalidad de este documento es la de definir, soportar, justificar y aprobar el desarrollo de la promoción. Este documento lo genera el gerente de la marca y lo tiene que aprobar la dirección de mercadotecnia, la dirección de ventas y la dirección general, dando con ello un cauce formal al desarrollo de las promociones, a la vez que se involucra y compromete a los participantes de la misma.

3. Selección de Casa Promocional y materiales P.O.P. (Point of Purchase- Punto de Venta) Ya que se aprobó el PDR, el siguiente paso es el de definir si se va a utilizar una agencia promocional para desarrollar la promoción y al mismo tiempo desarrollar los materiales de apoyo para la promoción (P.O.P., comercial de TV, etc). Estos pasos tiene que ir de la mano con el departamento de ventas, para lograr la oportuna aprobación y apoyo del comercio con que se vaya a llevar a cabo la promoción en cuanto a materiales de apoyo, difusión, etc.

4. Obtención de permisos gubernamentales. Cuando una promoción está condicionada a la compra de algún producto o a un determinado monto en dinero, lo que se tiene que hacer es dar aviso a PROFECO, pero cuando la promoción implica un sorteo, éste debe estar autorizado por Gobernación, la gestoría de la promoción por lo regular la lleva a cabo una agencia promocional o el abogado de la empresa.

5. Información oficial a áreas. Ya que se tiene aprobados los diversos factores que intervienen en la promoción: agencia promocional, mecánica, PDR, artes finales de P.O.P., aprobación de la promoción por el comercio, se da aviso formal a la fuerza de ventas para que empiecen a trabajar en cada punto de venta, ya sea en pedidos específicos de la línea a promocionar o en la misma colocación del material P.O.P.

6. Desarrollo de la promoción. Este paso es el que más tiempo toma ya que parte desde el inicio de la promoción hasta su fin. Durante este periodo se realiza un seguimiento continuo de la promoción por la persona o agencia que esté a cargo dando informes periódicos de como se esta desarrollando la promoción, y realizando acciones correctivas de ser necesario.

7. Análisis y sumariación de la promoción. Este es el paso final, el cual nos lleva a evaluar el desempeño de la promoción. Un punto muy importante a evaluar es el de la rentabilidad de la promoción en sí, ya que de aquí se puede concluir cosas como:

- El costo-beneficio del esfuerzo promocional vs. los objetivos planteados.

- Evaluación de la redención lograda contra el plan original, considerando las razones principales de dicho resultado.

- No se llegó a la redención esperada por falta de producto en existencias, por bajas colocaciones, falta de apoyo del comercio, etc, en fin los errores cometidos.

- Asimismo, los aciertos logrados; se superó la redención por un superconcepto en promoción, redención calculada muy baja, buena implementación de apoyos.

En fin este análisis indica cosas y puntos tanto positivos como negativos, ambos muy válidos para aprender. Y los problemas que se encontraron, así como de los puntos de acierto y capitalizar esta experiencia en promociones futuras.

Estos son los pasos esenciales en el desarrollo de una promoción dentro de Hasbro.

Al momento de hablar de una promoción con **Batman**, se está hablando de una promoción tamaño "GRANDE" por lo mismo que es un concepto muy fuerte y bien posicionado, se tiene que contar con un superconcepto de promoción, un presupuesto asignado a la misma muy alto, un orden y organización muy estricto y un periodo de planeación amplio, por las contingencias que se pudieran involucrar, por que al hablar de **Batman**, se puede de involucrar a otras empresas tipo Pepsi Co., Kodak, etc. Ahora, también se debe decir un secreto, **Batman**, con actividades promocionales o sin ellas, se puede vender muy bien, debido a toda la campaña de soporte que trae por detrás (caricatura, comerciales TV, películas, videos, fama, etc.).

En fin esto es promoción como tal y ahora voy a empezar a hablar de otra parte de la "P" de promoción, como rama genérica, la cual hará que nos demos cuenta de uno de los puntos dentro de la mezcla de mercadotecnia dentro de **Batman**, que influye de manera preponderante, la publicidad.

El querer explicar publicidad en un capítulo es muy complicado y más se complica desde el momento que nos debemos enfocar a una publicidad específica para este trabajo: publicidad dirigida para niños.

Por el momento se dirá que la publicidad en general tiene varios usos, como lo puede ser el promover desde productos y servicios (publicidad de productos), hasta organizaciones (publicidad institucional). Sirve también para impulsar o estimular la demanda sobre algún bien, deslucándose las diferencias de nuestro producto vs. la competencia; se puede utilizar hasta para defenderse de la competencia, siendo este camino uno que quizá no aumente el *share of market* pero no lo disminuirá debido a los comerciales de la competencia; se puede hacer la publicidad enfocada a que el consumidor se dirija a los distribuidores y vendedores para conseguir mayor información, de esta manera se logra que la fuerza de ventas este ayudando a la publicidad y viceversa y se logre el objetivo final que será el de vender; otro uso que se le puede dar a la publicidad es el de incrementar el uso de un producto, es decir, si ya lleva el producto algún tiempo en el mercado, y ya es conocido, pero se quiere llegar al techo del mercado con ese producto, se le invierte a su publicidad y esto hará que pueda llegar a lugares donde no había y se consuma más en los mismos

lugares donde ya estaba; cuando ya se tiene un producto con tiempo en el mercado y sigue con publicidad, se está haciendo lo que se llama una campaña de mantenimiento en la mente del consumidor (reforzando el "awareness"); en fin, éstas son algunas de las razones por las que se hace publicidad, y muchas veces sirven (cuando están bien planeadas y fundamentadas) y otras tantas sólo se tira el dinero, un ejemplo muy claro fue cuando en 1994 una compañía juguetera adquirió la licencia para distribuir las pistolas de agua SuperSoaker de Larami en el mercado mexicano, y le invirtió publicidad en TV (campaña de 140,000 U.S.D.) y se importaron volúmenes "realistas", pero nunca se percataron que la juguetería "Mercería del Refugio" tenía en años anteriores unas cantidades exorbitantes del mismo producto a un precio muy bajo (*Close-Out*) mucho menor al de esta compañía importadora y lo único que se estaba haciendo al pagar esa publicidad, era vender las pistolas de "Mercería del Refugio". En fin, con este tipo de casos, se aprende y se corrige para futuro.

Y ya hablando de publicidad dirigida para niños, se puede decir que este tipo de publicidad se puede apreciar mucho mejor cuanto más se acerca la temporada navideña, puesto que es la temporada alta de venta de juguetes, las campañas de publicidad para niños (TV) se empiezan a notar de manera importante a partir del mes de Septiembre.

Para poder atraer la atención de un niño por medio de un comercial, se debe ser lo más novedosos posible, manejar mensajes concisos, claros que diferencien y distingan al producto. Se debe ser algo dramático para lograrlo. Algo que no se debe olvidar, es que los niños son los seres más curiosos y atentos a algo que se les presente de la manera que ellos lo

quieren ver, ya sea imágenes o mensajes o los dos juntos, ya que los niños saben que cuando se les está presentando algo ya sea en televisión u otro medio, es para incentivarles a que lo compren y ello lo harán de acuerdo a varios factores, pero uno muy importante es el de la publicidad, si les gusta, ya entró el producto en su cabeza.

Ahora, en el mercado mexicano, los niños representan una parte muy importante y amplia (23.2% de la población a nivel nacional son niños con edades de 4 a 12 años de ambos sexos), por lo que nunca se debe dejar a la ligera el querer alcanzar este segmento, ya que aparte de ser amplio e importante, es muy fácil de alcanzar, como ya se mencionaba anteriormente, son personas muy receptivas a nuevas ideas y son consumidores cambiantes potenciales de alto grado. Algo muy importante es el hecho de que el medio óptimo para alcanzar a los niños es la televisión, por lo que se hablará preponderantemente de este medio. Simplemente se puede decir que en Estados Unidos el 99% de los hogares poseen una TV aunque no tengan cocina en casa, el 47% de los niños tiene la suya en su recámara, son estas razones válidas para hablar de este medio, en México el 99.2% de hogares registrados poseen una TV.

Al hablar de niños, estamos hablando de que estos son cambiantes de gustos y modas como si habláramos de velocidades del viento en un día nublado, son aceleradísimos los cambios que ellos presentan a sus gustos y actitudes, ya que el rango de edades aunque no sea muy amplio, son edades con susceptibilidad a cambios.

Ahora sabemos también que la TV es la actividad recreativa número uno para los niños, donde un 25% del tiempo libre lo dedican a ver TV, (como dato curioso en U.S.A. el 38% de los niños ven TV hasta dentro de las escuelas), el ver TV es la actividad No. tres que se realiza en familia, después de comer e ir de compras (fuente GB University).

Ya que se justificó el porque de la TV, regresamos un poco al plus que da el saber qué decir y cómo decirlo en TV, el sacar algo en la TV es como decirle al niño, ven y mira lo que te quiero enseñar y que es lo que tú en realidad quieres ver, y ellos en realidad lo disfrutan al ver como ese producto es jugado o llevado a una realidad (en un futuro de ellos) vía TV, y lo mejor del asunto es que el niño lo disfruta ya que es transmitido en su lenguaje, en su *mood*, su cultura, etc. Al decir que es dirigido para ellos, se les esta diciendo que no son unos adultitos, ni que son retrasados mentales, por supuesto todo varía de acuerdo al comercial que se trate, pero ellos automáticamente se adaptan y posicionan en el comercial que les haya gustado, y este gusto varía desde la música, la ambientación, el lenguaje, etc, hasta saber si es de niños o de niñas. Uno de los secretos para que un comercial le guste al *target* es el hecho de dejar libre a la imaginación el mismo juego en sí, es decir, no limitar al niño a decirle, mira esto se juega así y ya, ¡NO! sino decirle que existen todas las maneras, aventuras, actividades que el niño quiera jugar dependiendo de su imaginación y de su creatividad para generar nuevas ideas.

Un dogma a seguir en publicidad y por supuesto en mercadotecnia, es el hecho de que aunque los niños sean muy fáciles de alcanzar, no por eso el mensaje en los comerciales debe ser el mismo, es decir, en **Batman**, no

se puede decir lo mismo que en uno de "Aliens vs. Depredador", ya que se estaría limitando y el niño no se la traga tan fácilmente.

Los principios básicos de la publicidad para niños son los siguientes:

- Tener un guión divertido-atractivo-excitante.
- Tener un conflicto, que no todo sea dulzura.
- Por supuesto héroes-villanos.
- El indispensable elemento "Fantasía".
- Se deben involucrar personajes con vida real.
- Tocar el punto de coleccionabilidad.
- Nunca olvidar la mención de los principales atributos del producto publicitado.
- Puntualizar que el niño tiene el dominio total sobre el juego.
- Siempre ser el mejor.

Ahora los principios pero para niñas:

- Ternura.
- Romance.
- Colorido.
- Aceptación "social" del patrón de juego.
- Mención de los atributos del juguete.
- Coleccionabilidad.
- Involucrar fantasía con realidad.
- Atractivo sentimental como puede ser la amistad, la maternidad (esto es por que a las niñas en general les gusta jugar a que son mamás), etc.

- Igualmente dominio del juego.

Fuente: Griffin Bacal University

En realidad todos estas características y principios que deben contener los comerciales y la publicidad dirigida a niños, son puntos básicos, pero que se resumen en una sola palabra, los comerciales para niños deben ser: **¡DIVERTIDOS!**

¿Porqué llamo a divertidos?; es sencillo, cuando a un niño le llama la atención algo y lo divierte, por supuesto que lo quiere tener. En un comercial jamás se habla de precios, calidad o ventajas competitivas como tales, se demuestran de una manera tal que el niño las percibe sin que se les digan, logrando así que el niño asimile lo que se le está comunicando y lo quiera adquirir.

Existen unos principios para obtener la mejor comunicación con los niños, lo cuales deduzco a partir de mi poca experiencia en mercadotecnia, pero que al aplicarlos en los comerciales que se han adaptado en Hasbro (por supuesto con la colaboración de muchas personas) han dado resultados sorprendentes:

- Deben ser lo más sencillos y simples posible.
- El niño está dentro del comercial siempre (el representa a algún personaje dentro del comercial).
- Darle el toque supremo de "novedoso".
- Los efectos especiales tanto de audio y video son indispensables.

- Lograr una historia del comercial, no escenas que no formen nada.
- Buen humor en el comercial.
- La acción es muy importante.
- El factor música lleva la historia y por lo tanto al niño dentro del humor que se le quiera dar al comercial.
- Mostrar relevantemente el producto a publicitar.
- Adaptar el lenguaje según el "target" que se tenga y en el idioma del país donde se esté.
- Debe dar una emoción tal que, al ver el comercial, el niño crea que lo está viviendo.

Estos son algunos de los puntos más importantes a tomar en cuenta a la hora de comunicar a los niños, si no se dejan a un lado estos puntos, lo más probable es que el comercial tenga éxito, y por lo tanto se venda bien el producto.

#### **b.1 Programación Dirigida a Niños en México.**

Ahora, en México, la publicidad dirigida a niños está muy clasificada en el sentido que contamos con canales muy identificados para ese mercado en específico tanto por televisión abierta, así como por televisión de paga.

#### **b.2 Televisa.**

Por ejemplo el canal 2, su programación es más variada que otros ya que está dirigido para niños, amas de casa y familias en general, su

programación incluye telenovelas que las ven niños ya sea por participación de niños en ellas o por la popularidad que gocen los participantes de la misma, o programas como "Chabelo" y "Pácatelas" cuyo target es la alta cantidad de niños que hay.

En este canal la publicidad puede ser para niños directamente o para adultos cuyas ejecuciones son de atractivo para los niños y logran convencer al adulto de adquirir ese producto.

El canal 5, podemos decir que es el canal de los niños de 7:00 a 8:00 y de 11:00 a 20:00 (sólo caricaturas), aunque después de las caricaturas existan programas para una audiencia de mayor edad, sabemos que los niños también ven ese tipo de programas. Inclusive sábados y domingos se transmiten caricaturas en este canal. La publicidad en este canal es totalmente dirigida a niños, lo que nos permite ver una saturación de comerciales enfocados a ellos. No podemos dejar a un lado los programas para niños en el canal 4, como son Mi Bella Genio y Hechizada. En fin esto es lo que se refiere dentro de la empresa Televisa, ya que el resto de sus canales no pertenece al grupo de niños.

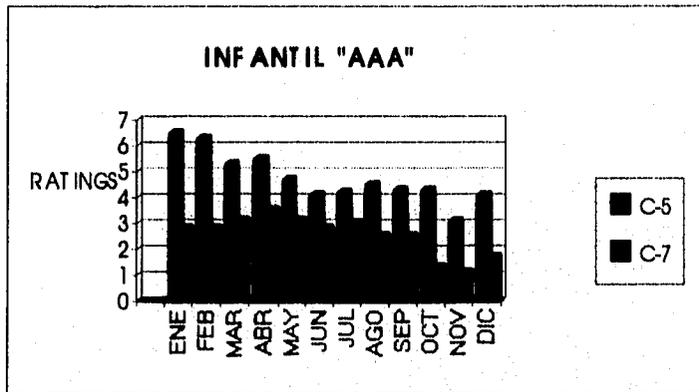
### **b.3 TVAzteca**

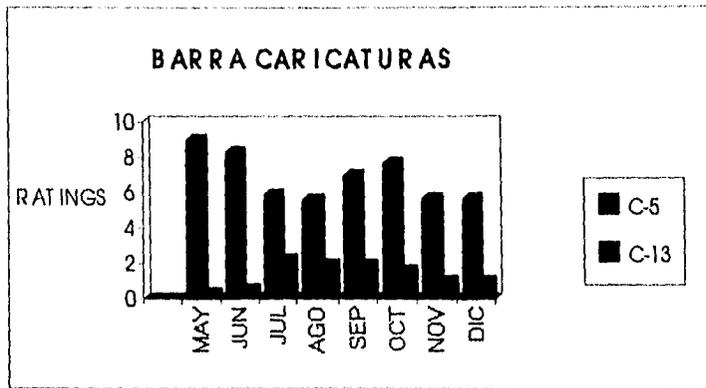
Dentro de televisión Azteca, encontramos el canal 13, cuya importancia ha venido de menos a más en cuanto a patrocinadores se refiere, y hablando de juguetes, las compañías jugueteras ya están tomando cartas en el asunto viendo esta importancia. Dentro de este canal encontramos variedad de programación, desde documentales, hasta caricaturas.

También dentro de Televisión Azteca, nos encontramos el canal 7 cuya programación es enfocada a familias y a niños basándose en caricaturas en programas tipo Carl-Tele, Nubeluz, etc, incluyendo programas tipo "los Años Maravillosos", "Alf", pero con caricaturas de mucho éxito como "Los Caballeros de Zodiaco", etc.

Es importante mencionar que TV Azteca no representa una buena inversión en medios debido a que los *ratings* son bajos, pero si además de invertir en Televisa, se invierte en Azteca, se alcanza mayor frecuencia.

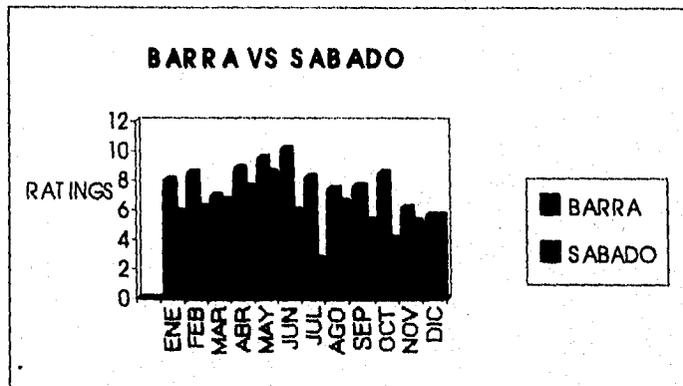
Las siguientes tablas nos muestran el comparativo de *ratings* entre las diferentes cadenas, lo cual nos demostrará gráficamente de lo que estamos hablando:





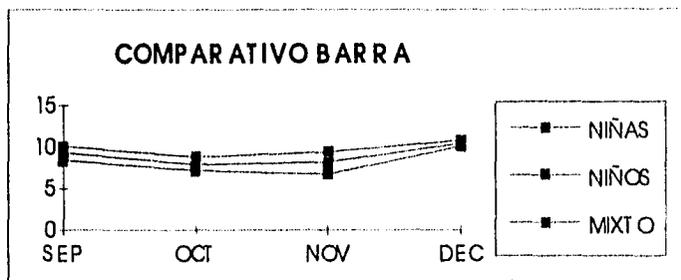
Fuente: IBOPE

La barra es un segmento dentro de la programación infantil que va de la 1:00 P.M. a las 3: 30 P.M., aquí son programas de alto *rating*, por lo que los tiempos para anunciarse son muy peleados.



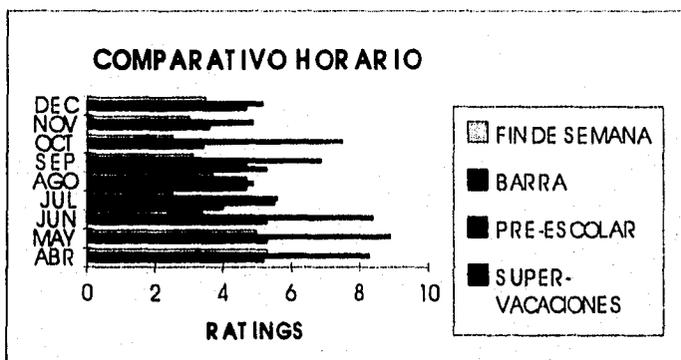
Fuente: IBOPE

Es importante señalar que aún dentro de los programas la variación de ratings por niños, niñas y mixto es diferente, por ejemplo:



Fuente: IBOPE

Los ratings por tipo de horario también varían:



Fuente: IBOPE

#### b.4 Canal 11 y 22

Estos canales de programación netamente familiar y adulta, son limitadamente utilizados por compañías anunciantes de productos y mucho menos por jugueteros. Sus programaciones abarcan desde

documentales, narraciones de cuentos, novelas clásicas, noticieros, históricos, etc. Su programación infantil es de tipo cultural y no de entretenimiento generando muy poca audiencia en el grupo objetivo de los jugueteros: niños y niñas.

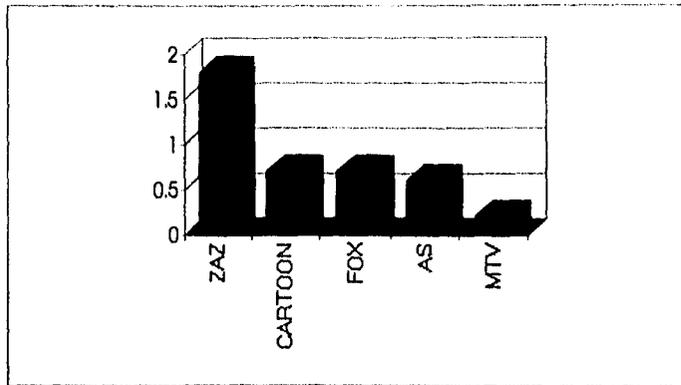
#### **b.5 Multivisión**

Esta cadena de Televisión de paga, tiene programación tan variada como Televisa o más. Incluye canales dirigidos totalmente a niños como son Cartoon Network con caricaturas las 24 hrs. del día, canales como Zaz y Fox con programación mixta pero con programas de alto *rating*.

Multivisión también cuenta con canales de noticias las 24 hrs como CNN y NBC News, canales de documentales como The Discovery Channel, un canal para programas y películas antiguas clásicas como Turner Network Television (TNT), otro canal de música para jóvenes (MTV) y varios de PPV (Pago por Evento), en fin, Multivisión es al día de hoy sin contar las antenas parabólicas, la mejor opción de televisión de paga en México.

También cuenta con canales de películas como MC, HBO, Cinemax, etc los cuales cuentan con buenos *ratings* y más los fines de semana y conforme avanza el día se van incrementando.

Es muy claro que en horarios A y AA los *ratings* están dominados por Zaz, dominando sobre Cartoon Network, como se ve a continuación:

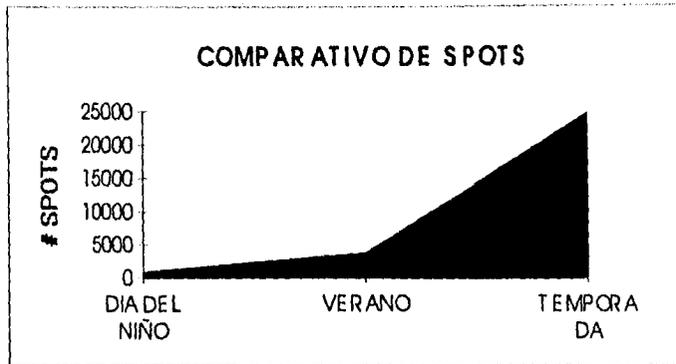


Fuente: IBOPE

#### **b.6 Cablevisión**

Esta televisión de paga pertenece a Televisa, su programación también es muy variada, la diferencia con Multivisión es que la transmisión de los canales americanos es completa y directa, es decir si tienen un canal dedicado a ABC, transmiten todo lo de esa cadena, y Multivisión transmite en uno o dos canales lo mejor de ABC, CBS, NBC, etc. y Cablevisión no.

Como sabemos la temporalidad en juguetes es un factor de suma importancia en la toma de decisiones de cualquier índole, y la inversión en medios televisivos no es la excepción, durante la temporada (septiembre en adelante) es donde más se invierte, la siguiente gráfica nos lo muestra más claramente:



Fuente: IBOPE

Como ya se mostró, el campo de acción para un anunciante en TV es amplio, pero cuando se trata de un producto sumamente especializado, esto se dificulta, los ratings pueden variar de una semana a otra en el mismo programa, etc. La siguiente lista nos muestra el comportamiento de los cinco mejores programas de los canales de TV abierta, para darnos una idea de este comportamiento:

Canal 2	Septiembre 1995	Diciembre 1995
La Cuchufleta	36.3	-
La rueda de la Fortuna	23.2	-
Mujer, casos de la vida	28.5	18.1
Cámara Infraganti	19.8	20.8
La Dueña	41.6	-
María la del Barrio	-	36.3

Canal 5	Septiembre 1995	Diciembre 1995
Pataaventuras	10.8	-
Punto por Punto	9.5	4.7
Renegado	11.3	14.2
Acción	17.2	-
La Pantera Rosa	-	12

	Septiembre 1995	Diciembre 1995
<b>Canal 7</b>		
Los Simpson	7.8	11.3
Doogie Howser	5.7	6.6
Testigo en Video	5.1	3.8
La Potra Zaina	3.7	3.3

	Septiembre 1995	Diciembre 1995
<b>Canal 11</b>		
Diez Años Después	2.9	-
Epopeya Cruz roja	2.6	-
Aquí nos tocó vivir	3.4	2.8
Enlace	2.3	1.7
Ecología	-	3.1

	Septiembre 1995	Diciembre 1995
<b>Canal 13</b>		
Nintendomanía	6.9	4.9
Puro Loco	7.6	10.6
Hechos	6.7	7.1
Con Toda el alma	7.8	6.8
Expediente 13	10.8	7.3

Fuente : ADCEBRA Febrero 1996

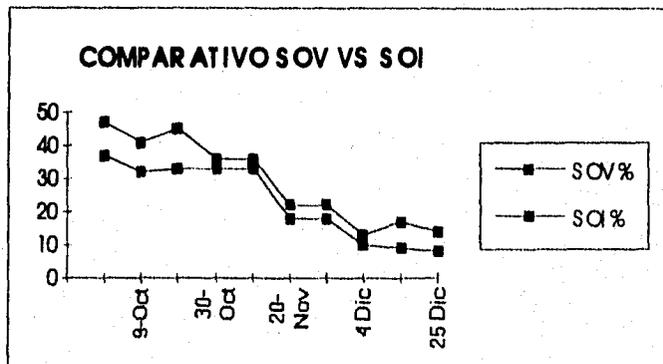
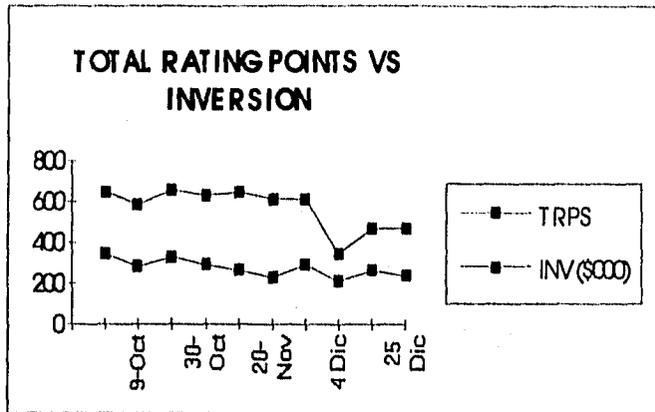
Como se puede ver, inclusive hay programas en los que el rating es bueno la primera ocasión, pero en la segunda ni siquiera aparecen y no implica la desaparición del mismo en el aire.

Viendo todo esto, dentro de los anunciantes en TV que son competencia para Hasbro, la temporada pasada encontramos los siguientes:

COMPañÍA	PRODUCTO	
Mattel	Polly Pocket	
	Jennie Ginnasta	
	Nenuco (3 versiones)	
	Barbie (5 versiones)	
	Maximizer/Ultimator	
	Uno Stacko	
	Hot Wheels (6 versiones)	
	Power Wheels	
	Street Sharks	
	Ensueño/Tyco	Military Muscle Man
		Spider Man
Spawn		
Stretch Fetch		
Vac Man		
Matchbox		
Harley Davidson		
Pista Ráfaga		
Fire Power		
Jackknife		
Phyton		
Etc.		
Mi Alegría	Juego de Anatomía y Química	
	Taller de Alfarería	
	Maletín de Doctores	
	Juego de Microscopios	

En fin, así como hay de anunciantes de juguetes (los que se enlistaron aquí más Hasbro), existen otros muchos en otras ramas, lo que hace que la competencia por TV sea dura.

**Batman**, por su parte tiene una inversión tal que le complementa la estrategia de posicionamiento que se viene siguiendo, las siguientes tablas nos muestran de manera gráfica el comportamiento de los medios de **Batman** durante la última parte de 1995.



En esta última gráfica podemos ver que la inversión (SOI) siempre fue menor al beneficio obtenido en participación de audiencia (SOV), lo cual nos indica una eficiente compra en medios para este producto.

Así como los espacios en TV son peleados, es también y como se señaló anteriormente, el lograr captar la atención del niño que está viendo la TV, por lo que se tiene que desarrollar una estrategia creativa del comercial de TV que se quiere.

Una estrategia creativa debe contener de manera clara, concreta y concisa los objetivos a conseguir por medio de la publicidad de un producto, así como los pasos a seguir para conseguir esos objetivos, las características (breve) del producto a publicitar y algo que cierre el comercial (USP) que es la frase que vende al producto al cierre del mismo. Además, contiene los lineamientos en materia de ejecución de comercial, es decir, el tono del comercial. Todas estas características de la estrategia creativa deben verse reflejadas en la ejecución de televisión, por que si no, quiere decir que no se está siguiendo lo planeado.

A continuación se describen los puntos que contiene una estrategia creativa, basándonos en **Batman Eternamente:**

**a) Descripción del proyecto:** Adaptación a 20" de los comerciales de TV "Two Face Pool" 30", "No Question Snap/Combo" 30"

**b) Grupo Objetivo:** Niños de 4-9 años. Un poco mayores que los del segmento animado debido a la influencia de la película.

c) **Objetivo Publicitario:** Introducir la nueva línea 1996 de **Batman** basada en la tercera película de acción **Batman Eternamente**. Diferenciar este segmento como completamente nuevo y diferente de las series **Escuadrón Anticrimen** y **Leyendas**.

d) **Promesa Básica:** Tengo el poder para luchar contra los malvados villanos de Ciudad Gótica tal como **Batman** y **Robin** en la película **Batman Eternamente**, con un arsenal increíble de vehículos y accesorios de alta tecnología.

e) **Razonamiento:** Las figuras y vehículos están basados en los personajes de **Batman Eternamente**.

f) **Guías Ejecucionales:** Figuras/vehículos disponibles en México:

Two Face Pool (Batimovil 20")

• Dos Caras

• Robin Motorizado

• Attack Wing **Batman**

• Batimóvil B-3

Snap Combo (Baticueva 20")

• Acertijo

• Baticueva B-3

• Bruno Díaz

• Batwing

g) **Selling Line (USP):** ¿Quién combate al crimen incansablemente? ¡**Batman Eternamente!**

h) **Tono:** Introdutorio, Emocionante, Hi-Tech

Esta es en lo que respecta a **Batman** la estrategia creativa para **Batman Eternamente**, la historia de su publicidad como juguetes, viene

dada desde 1990 cuando salió la primera de las películas de **Batman**. La colección de figuras y accesorios se llamó "**Batman: el Caballero de la Oscuridad**", y su posicionamiento venía dado de ofrecer como promesa básica el que era la única línea de juguetes que le daba a los niños una gran gama de figuras y accesorios junto con un *role play* para jugar las aventuras más emocionantes.

En ese entonces la competencia en Estados Unidos y algunos de ellos en México estaba dada por las figuras de: Las Tortugas Ninja, Ghostbusters, G.I.Joe, Robocop, entre otros. El objetivo a seguir era el de mantener a Kenner (compañía con los derechos para la línea de **Batman**) dentro del segmento de figuras de acción como uno de los más fuertes, para lograr esto debían, atraer nuevos consumidores, y expandir las colecciones de los consumidores actuales. El objetivo de la comunicación era el de crear "*excitement*" con esta serie de figuras y diferenciarlas por medio de la asociación con el superpoder de **Batman** mostrado en la película, junto con los accesorios que les permiten crear unas increíbles aventuras.

En 1991, la competencia seguía siendo las Tortugas Ninja, G.I.Joe y los Ghostbusters, pero **Batman** contaba ya con un posicionamiento en la mente de sus consumidores muy enraizado. El más serio de sus competidores sería sin lugar a dudas las Tortugas Ninja (basándose en el apoyo con la serie de TV) y G.I.Joe por todo el tiempo que lleva en el mercado, ahora que también se le tenía que agregar a las diferenciaciones de las demás líneas que **Batman** tiene un "*Appeal*" muy superior a

comparación con otros, como también las Tortugas Ninja, pero que al momento de llegar **Batman**, las desplazó.

Un problema al que se enfrentaba la línea era que no había nueva película ni otro tipo de apoyo, así que se tenía que aprovechar toda la sinergia que causó la película el año anterior para poder seguir vendiendo. Se continuó fomentando la coleccionabilidad de la línea, introduciendo nuevas figuras y nuevos accesorios. Así que la comunicación que se utilizó durante este año, fue la de ofrecer al niño nuevos escenarios de juego, por supuesto con nuevas figuras más poderosas y modernas, nuevos accesorios llenos de aventura y acción; asociando todo esto a la imagen ya creada por **Batman**.

1992, donde llega al fin lo esperado, la segunda parte de **Batman**: "**Batman Returns**", en este año desde un principio se creyó que sería el renacimiento de **Batman** ante todo mundo. La película presentaba grandes actores, una superproducción y todo lo necesario para lograr de esta película el mayor éxito de 1992, y para Kenner, representaba en tres puntos un gran reto:

1. ¿Cómo despertar al consumidor antes de que saliera la película para terminar con ese periodo de semi-sueño que se vivió?
2. Durante la película ¿cómo lograr el máximo aprovechamiento del momento?
3. Post-película. ¿Cómo mantener el éxito aún después de la película?

El posicionamiento que se siguió fue el de ofrecer al niño la única oportunidad de revivir la misma película con las fantásticas figuras de **Batman II**, aún más poderoso y fuerte para acabar con el mal en Ciudad Gótica.

Ahora la competencia venía dada por G.I.Joe (como siempre) y por otros pasajeros como Terminator (también de Kenner), Hook, etc.

Dentro de esta nueva película se consiguió un objetivo de comunicación claro: estimular la demanda por medio de una diferenciación de producto vía:

- tomando ventaja del prelanzamiento con todo el ruido que se maneja antes del lanzamiento de una película como esta, durante el lanzamiento de la película y de todo el merchandising generado alrededor de ésta y aprovechando lo logrado ya en el post-lanzamiento.
- comunicando que era una línea totalmente nueva:
  - Batman** y Robin nuevo.
  - Nuevos Villanos.
  - Nuevos Escenarios.
- manteniendo la imagen de **Batman** como el oscuro héroe.

Todo estaría soportado por lo siguiente:

- **Batman Returns**

- Nuevas figuras de **Batman**, cada una con nuevo armamento, estilo y accesorios diseñados para cada tipo de acción.
- Nuevo Robin, Pingüino y Gatúbela.
- Nuevos vehículos y playset.
- Comerciales en el aire durante fechas de la película y los de las figuras que no llegarían a aparecer en la misma que se pondrían al aire después de la película. De esta manera se soportaría a la diferenciación, el posicionamiento y éxito de este lanzamiento.

Llegamos a 1993, donde no existe una película en el cine nueva para **Batman**, pero contamos con la exitosa serie animada para la TV. Se presentan todos los juguetes (figuras y accesorios) totalmente nuevos basados en las caricaturas que son diferentes a la película. Aquí se enfatiza más en la protección de Ciudad Gótica, ya que toda la trama de la caricatura gira alrededor de esto, pero es más importante por el hecho de que son capítulos y no película que termina en 2 hrs., los capítulos aunque de 30 min. son diarios y por un largo periodo en el canal 5. La comunicación y la promesa básica radica en la misma esencia de **Batman**, el bien contra el mal, los buenos contra los malos, mantener a Ciudad Gótica fuera de peligro. Dentro de las ejecuciones para TV se añade animación tomada de las caricaturas para que los niños identifiquen el producto con el de la TV y no el del cine. La competencia durante este año son prácticamente los mismos que en 1992 (Caballeros del Zodiaco) pero **Batman** ya ocupa el segundo lugar en ventas dentro de esta categoría, el cual mantendrá hasta principios de 1994.

En 1994, la serie continúa y no sabemos cuando terminará, pero una novedad llega dentro del contexto de **Batman**, la película Animada, "The Mask of the Phantasm", esta película basada en las series animadas, nos presenta a **Batman** como en cualquier capítulo de la TV durante 2 hrs. aún con nuevas figuras y nuevos accesorios pero con todo y eso la gente no la vio por que ya ven a **Batman** en la TV diario y gratis, en México llega sólo como video para venta en Videocentro (Septiembre de 1994).

Después de analizar qué es **Batman** hasta el momento que como ya podemos ver es un todo un éxito, 1995 se luce con la superproducción **Batman III: Batman Forever**, lo que hará que **Batman** se consolide en el mercado como el líder dentro del segmento de figuras.

Esta producción está magistralmente dirigida por Joel Schumacher. La historia gira alrededor de la venganza, particularmente del villano Dos-Caras contra **Batman** y del Acertijo contra Bruno Díaz. Mientras Bruno y **Batman** pelean contra estos villanos, Bruno se enamora de la Dra. Chase Meridian (psicóloga especializada en personas con doble personalidad). A la vez **Batman** le da consuelo y hospedaje a Dick Grayson, cuyos padres murieron bajo un atentado de Dos Caras; Dick se convertiría más adelante en Robin.

Los trajes, los escenarios, el "mood" de la película están diseñados bajo un estilo totalmente vanguardista, insinuante, poderoso, más allá del Hi-Tech, casi inimaginable dándole un toque diferente al **Batman** por todos conocido.

Las caracterizaciones de los personajes estuvieron cubiertas por los siguientes actores:

<b>Batman</b>	Val Kilmer
Robln	Chris O'Donell
Dos Caras	Tommy Lee Jones
Acertijo	Jim Carrey
Dra. Chase Meridian	Nicole Kidman

Ahora que no solo está apoyado por cine o TV, sino también por Comics, en los comics **Batman** aparece como un personaje con la misma mística pero más dramatizado y con otras historias y diferentes personificaciones. Aquí se presenta a **Batman** como el héroe de todos los tiempos y que nunca se morirá, por lo que este segmento está totalmente aparte de lo demás. El slogan es: "Es **Batman**, como nunca lo viste antes", utilizado en los comerciales para TV.

Con este punto se puede ver que **Batman** tiene una variedad de temas y apoyos (Caricaturas, comics, películas, etc), las licencias son muchas y como sabemos Hasbro tiene la licencia de juguetes. Asimismo, Hasbro apoya a esta línea con promociones durante todo el año, se realizan eventos magnos como premieres de película, proyecciones de Batiseñal en puntos de venta para apoyar el desplazamiento de productos, etc.

En fin este es **Batman**, su historia, su posicionamiento y su vida, la tendencia que se ha seguido con **Batman** ha sido la adecuada viendo lo

resultados obtenidos, pasaremos al siguiente capítulo para concluir este  
heróico tema del posicionamiento de los juguetes de **Batman**.

## CONCLUSIONES

- Definitivamente podemos ver que en la actualidad existe demasiada información para el consumidor, por lo que al lanzar un producto al mercado se debe lanzar directamente al grupo objetivo y remarcando específicamente los puntos de diferenciación con la competencia para que éste sea asimilado.
- Ninguna variable de la mezcla de mercadotecnia en la actualidad es menos importante que la otra, en tiempos pasados se podía hasta prescindir de alguna, pero hoy no.
- Por lo menos en la industria del juguete, las variables de mercadotecnia afectan a dos mercados, es decir al consumidor final (niños) y al consumidor con el poder adquisitivo (papás) por lo que se debe tener una mezcla de estas variables para alcanzar a ambos.
- En cuanto a la industria del juguete en México como se observó está formada por jugueteros nacionales y transnacionales, lamentablemente son más importantes los transnacionales, y a medida que pasa el tiempo se va abriendo más esa brecha en importancia, debido a la baja competitividad nacional.
- En la mayoría de las ocasiones las estrategias internacionales de algún producto se utilizan también en México, de aquí que la historia de **Batman** sea internacional y aplique para el posicionamiento donde sea.

\* Hasbro siendo una compañía transnacional, sabe de la importancia de la industria en México y busca el desarrollo de la gente con la consecución del bien común en el país donde se encuentre, por lo mismo se preocupa por la calidad del juguete que se venda, tal es el caso de **Batman** (un superhéroe), G.I.Joe (el verdadero héroe americano que lucha por la paz), Playskool, etc.

\* Cuando hablamos de un producto en la actualidad, y el poder de hacerlo exitoso, se tiene que saber perfectamente que se está vendiendo, su concepto, sus cualidades, etc. Si no se puede caer en el error de estar a expensas de dejar velear ese producto a la deriva y con el único factor de suerte para que se vuelva exitoso.

\* Los juguetes de **Batman** se pueden clasificar como productos exitosos debido a muchos factores, dentro de estos están el saber que tipo de productos se están vendiendo, los juguetes de **Batman** son productos duraderos de comparación, especializados e impulso, ya que como se explicó el fenómeno juguete abarca a dos: niños y adultos por lo que su clasificación tiene que abarcar a ambos.

\* En **Batman** al tener un nombre (licencia) no se arranca de cero, por lo que el posicionamiento lo está dando el personaje en sí por añadidura.

\* Un factor importante es que va a todos los niveles socioeconómicos, pero sigue siendo el mismo personaje.

\* Tanto **Batman** como cualquier personaje en juguete, debe cumplir con los requisitos de un niño: identificación primaria, diseño y estilo.

Si el niño no se identifica con el personaje, difícilmente este se podrá posicionar en la mente del niño.

- Cuando hablamos de precio, sabemos que es un factor importante y determinante en un producto pero como se analizó en el capítulo correspondiente a este tema, puede el precio llegar a no ser la piedra angular en el éxito del producto.

- Si el producto está de moda y por lo tanto demandado, el precio puede ser alto sin dejar de tomar en cuenta toda la serie de factores que pudieran afectar (poder adquisitivo, nivel de mercado, etc.).

- **Batman** está posicionado en cuanto a precio como una serie de juguetes de precio medio/alto, pero que al tener la demanda ya generada, se vende casi solo.

- La obtención de precios en **Batman** es como se mencionó, una mezcla de varios métodos, que lo que buscan es finalmente una rentabilidad de marca.

- Cuando hablamos en **Batman** de la distribución, dijimos que es un punto importante para lograr un posicionamiento, ya que a medida que el consumidor lo encuentre donde lo está buscando, éste será reconocido cada vez más.

- Como sabemos **Batman** no es exclusivo para algunos, sino que es genérico, por lo que no podemos limitar su distribución a alguna cadena o tienda nada más por que se pierde todo el objetivo de posicionamiento.

\* En materia de promoción y publicidad decimos que estos son factores vitales dentro de la mezcla de mercadotecnia para el éxito o fracaso de un producto salvo escasas excepciones.

\* El papel de la promoción da la pauta para que un consumidor ubique en su mente a un producto. Por ejemplo, Coca Cola hace promociones alrededor de eventos deportivos, eventos familiares, etc. es decir, comunica al consumidor un concepto de un refresco netamente sano y familiar.

\* **Batman** como juguetes, se mencionó, no necesita una promoción como tal debido a la alta infraestructura que lo apoya, Time Warner invierte millones de dólares para poder comunicar a todo el mundo quién es **Batman**.

\* Pepsi a su vez (como socio de Warner) invierte también cantidades multimillonarias en promociones para **Batman** amarradas con la bebida de Cola, las cuales les deja tanto en imagen como en venta ganancias muy superiores a lo invertido en la promoción, **Pepsi y Batman son lo de hoy**.

\* Hasbro aprovecha todo el halo generado por estas dos grandes compañías para poder vender un juguete basado en un producto ya conocido por la gente.

\* Lo que Hasbro hace, y muy bien, es la cuestión publicidad, ya que sin ella un niño no podría conocer un juguete.

• Este es un medio perfecto para dar a conocer un bien palpable (físico), y el niño necesita comprar la idea por la vista.

• La publicidad que recibe **Batman** (película, serie animada, *comics*, etc.) es lo que ha hecho que **Batman** sea lo que es, por que existen otros personajes con historias muy interesantes, pero que al no contar con un apoyo como **Batman**, solo son conocidos por pocos, mientras que **Batman** está posicionado en la mente de los niños perfectamente gracias a todo este apoyo recibido.

• En síntesis quiero decir que el posicionamiento de los juguetes de **Batman** viene dado por una mezcla idónea de las variables (4P's) de mercadotecnia, logrando entre ellas tener muy buenos productos de excelente calidad y *appeal* hacia el consumidor, logrando precios en diferentes escalas para poder alcanzar a todos los niveles socioeconómicos y no clasificarnos en un solo nivel, así como también logrando colocar el producto en todos aquellos lugares donde el consumidor sabe que los va a poder encontrar y cuando los quiere encontrar, y por último, comunicando al consumidor de una manera clara y sencilla los juguetes de la línea **Batman** que puede conseguir. Además este posicionamiento está apoyado por el trabajo que a lo largo de los años Time Warner y DC Comics han hecho colocándolo en un lugar especial en la mente de chicos y grandes.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. John H. Holmes  
Profitable Product Positioning  
WSU Bussines Topics  
1993
2. W.M. Pride/O.C. Ferrel  
Marketing: Decisiones y Conceptos Básicos  
Interamericana  
1995
3. Al Rice/Jack Trout  
Posicionamiento  
McGraw Hill  
1992
4. Mercadotecnia  
Philip Kotler  
Prentice Hall  
1986
5. Marketing Defintions; A Glossary of Marketing Terms  
American Marketing Ass.  
1994
6. Action Figures Documents  
Griffin Bacal University  
1995
7. Beating the Product Life Cycle Myth  
Griffin Bacal University  
1993
8. Mercadotecnia  
Philip Kotler  
Seminarium  
1994
- 9.- Archivos Creativos  
Grey Advertising  
1995

10. Advertising to Boys, Girls and Both  
Griffin Bacal University  
1994
11. Análisis de publicidad dirigida a niños  
Griffin Bacal México  
1994
12. Post buy Análisis  
Griffin Bacal México  
1995
13. The Toy Book  
Febrero 1994
14. Action Figures  
Griffin Bacal University  
1995
15. Product Information files  
Warner Brothers  
1995
16. **Batman**, El Ultimo Arkham  
DC Comics No. 200
17. Legends of the Dark Knight  
DC Comics No. 5
18. ADCEBRA  
Revista Mexicana de Mercadotecnia, Publicidad y Comunicación  
Año V, No. 49