



308902
28
ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**MEZCLA DE MERCADOTECNIA: BASE PARA UNA
ESTRATEGIA COMERCIAL COMPETITIVA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Trabajo como resultado del Seminario de Investigación
que presenta como tesis
Flavia Ma. Sierra Cuevas
para optar por el Título de Licenciado en Administración.

DIRECTOR DE TESIS: LIC. FERNANDO CABRERA MR.

ENERO, 1991.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

<i>INTRODUCCION.</i>	P. 1
 <i>CAPITULO 1. Mezcla de Mercadotecnia.</i>	
1.1 Definición de Mezcla de Mercadotecnia.	8
1.2 Elementos constitutivos de la Mezcla de Mercadotecnia.	9
1.3 Descripción numérica de la Mezcla de Mercadotecnia.	11
 <i>CAPITULO 2. El Producto.</i>	
2.1 Concepto de Producto.	14
2.2 Creación y desarrollo del Producto.	14
2.2.1 Ingeniería del Producto.	15
2.2.2 Pruebas de consumidores.	18
2.2.3 Desarrollo del envase.	20
2.2.4 Asignación del nombre.	20
2.3 Jerarquía de los Productos.	25
2.4 Ciclo de vida del Producto.	26
2.4.1 El ciclo de vida del Producto en conjunto.	26
2.4.2 Etapa de introducción.	28
2.4.3 Etapa de crecimiento.	31
2.4.4 Etapa de madurez.	33
2.4.5 Etapa de decadencia.	37
2.5 Método de planeación estratégica de Productos.	40
2.5.1 Propósito de la empresa.	40
2.5.2 Definición de objetivos y metas.	41
2.5.3 Desarrollar estrategias de crecimiento.	42
2.5.4 Plan de portafolios de negocios.	44
2.6 Análisis Producto-Negocio.	46
 <i>CAPITULO 3. El Precio.</i>	
3.1 Concepto de Precio.	51
3.2 Objetivos del Precio.	51
3.3 Políticas de Precios para productos nuevos.	60

	P.
3.4 Procedimientos para fijar un Precio.	66
3.5 Problemas al establecer un Precio.	67
CAPITULO 4. La Plaza.	
4.1 Concepto de Plaza.	70
4.2 Clases de canales de distribución.	71
4.3 Sistemas de distribución.	77
4.4 Análisis de eficiencia en la distribución.	79
4.5 Características para la primera posición.	82
CAPITULO 5. La Promoción.	
5.1 Concepto de Promoción.	90
5.2 Diferencia entre publicidad, propaganda y promoción.	91
5.3 Publicidad.	92
5.3.1 Cuantificación del presupuesto de publicidad.	94
5.3.2 Determinación de la estrategia creativa.	95
5.3.3 Determinación de la estrategia de medios y de campaña.	97
5.3.4 Clasificación de la publicidad.	100
5.3.5 Definición de métodos para evaluar los resultados.	102
5.3.6 Otras consideraciones importantes en publicidad.	104
5.4 Promoción.	111
5.4.1 Tipos de Promoción.	112
5.5 Conceptos menos comunes.	114
5.5.1 Venta personal.	114
5.5.2 Publicidad no pagada.	115
5.5.3 Publicidad por correo.	116
5.6 Misterio y realidad de la Publicidad Subliminal.	117
CAPITULO 6. Una Aplicación Práctica.	
	120
CONCLUSIONES.	137
BIBLIOGRAFIA.	142

INTRODUCCION.

A lo largo de la historia de las empresas, se ha ido perfeccionando su manejo y cada vez se ha notado más la tendencia hacia especializar las actividades que en cada una de ellas se desempeñan. Tal es el caso, para efectos de este trabajo, de una de las cuatro áreas funcionales que componen una empresa: la mercadotecnia.

Existen específicas y claras inquietudes por esta área, ya que se ha visto que puede llegar a ser una parte clave para el éxito o fracaso de una empresa.

La guerra entre las grandes organizaciones que se han caracterizado por actitudes destacadas en este campo, es cada vez más aguda: se buscan nuevas técnicas y políticas, nuevos caminos, métodos y medios para ganar terreno a la competencia.

Desafortunadamente todo lo anterior se ve con frecuencia en muchas de las empresas que hay en México, pero donde destacan empresas transnacionales, y las mexicanas tienen poca participación.

El asunto de la Mercadotecnia en México prácticamente

se está iniciando y es algo que debe considerarse preocupante, ya que es un arma muy poderosa que pocas personas han descubierto o han querido descubrir. Es probable que se tenga la idea equivocada de que el establecer un Departamento de Mercadotecnia en la empresa es algo costoso y complicado. Seguramente no es fácil, pero tampoco tan difícil como se cree. En cuanto al costo, no es reducido, pero los beneficios que a la larga trae un Departamento de Mercadotecnia bien estructurado, son superiores al costo que éste podría representar o aparentar en un principio.

Precisamente por todo lo anterior, surgió la inquietud de realizar este trabajo para orientar a todos aquellos directivos de una empresa acerca de los aspectos que deben considerarse en un Departamento de Mercadotecnia, con la finalidad de motivarlos para que lo hagan formar parte de la empresa, una vez que reconozcan lo conveniente de él.

Por lo tanto, la intención del presente trabajo es concientizar a la gente de lo importante que es tener un área dedicada a la Mercadotecnia, con la cual se beneficia la empresa, y además, la sociedad en general. Pretende mostrar de alguna manera, las variables que

deben tomarse en cuenta al establecer un Departamento de Mercadotecnia, en lo que en el mundo de la administración moderna se conoce como: Mezcla de Mercadotecnia.

Por otra parte, puede servir de manual de consideraciones ya que se da todo lo que debe tomarse en cuenta para implantar esta Mezcla en una empresa: de qué manera empezar, estrategias u opciones que tiene, procedimientos que puede llevar a cabo dependiendo de su situación y sus objetivos, qué variables tiene que atender y porqué, medios que existen a su alcance, dificultades con las que podría tropezar, y, qué actitudes tomar en determinado momento.

Todo se presenta de tal manera, que se dan las etapas y aspectos claves a considerar en el lanzamiento de un producto, así, la empresa aumentará su competitividad, ya que precisamente el trabajo va dirigido a empresas productoras de bienes de consumo, presentando los elementos necesarios para diseñar una estrategia comercial susceptible de incorporarse en los planes de trabajo.

Cabe aclarar, que existe la otra parte importante de la Mercadotecnia y que es todo lo referente a la selección de mercados (clasificación, cuantificación, segmenta-

ción y posicionamiento), y que el trabajo -como ya se mencionó- sólo incluye la parte de la Mezcla Comercial.

El desarrollo se basa en una investigación documental de aquellos textos de autores destacados en la materia, entrevistas a directivos y conocedores del área, así como observaciones y experiencias personales, para posteriormente incluir un caso práctico. Además, se esquematizan, ilustran, ejemplifican o se utilizan algunas operaciones numéricas en aquellas partes que se juzgan convenientes para mejorar su comprensión.

El trabajo presenta las cuatro variables que intervienen en dicha Mezcla: Producto, Precio, Plaza y Promoción, en ese orden. A cada una se le dedica un capítulo, el cual inicia con la definición del concepto correspondiente.

En el primer capítulo se dan los elementos que componen la Mezcla de Mercadotecnia y porqué es importante que se le conozca y se le tome en cuenta.

El capítulo 2, es el más extenso por la importancia de la primera variable de la Mezcla. Todo producto antes de salir al mercado pasa por varias etapas: inicialmente, el capítulo habla precisamente de ellas, las correspondien-

tes a la creación y desarrollo del producto, donde deben planearse, por mencionar algunas, las características que se desea tenga el producto, el nombre que se le pondrá y el envase adecuado para él.

Una vez lanzado el producto al mercado, se inicia su ciclo de vida, que son las etapas por las que atraviesa desde su lanzamiento hasta su desaparición del mercado, y lo cual también se contempla en este capítulo. Esto se refiere a la identificación del producto en relación al consumidor, y por otro lado debe estudiarse su posición respecto a la competencia, para lo cual existen métodos específicos, y en caso necesario, diversas estrategias a seguir.

Todo lo anterior está incluido, ejemplificado y esquematizado en este capítulo, en base al cual se estará bien informado de todo aquello que rodea al Producto.

Los Precios. Sus finalidades, problemas que se presentan al establecerlos y decisiones que le conciernen y afectan, son parte de lo que trata el capítulo 3. Además, así como en la empresa existen objetivos, políticas y procedimientos, dentro de la Mezcla de Mercadotecnia y más específicamente, en los precios, también se encuen-

tran estos conceptos, que como podrá observarse, son factores de elevada importancia, en grado tal, que influyen de manera decisiva en la aceptación o rechazo de un bien en el mercado.

El cuarto capítulo se dedica a la variable Plaza. Quizás uno de los principales obstáculos con los que se encuentra un producto para su colocación en el mercado, es precisamente su distribución. Existen diferentes tipos de ella, aplicables de acuerdo al producto de que se trate. Por otro lado, es muy importante conocer los canales de distribución al alcance de las empresas, para estudiarlos y decidir cuáles son los que mejor se adaptan a las necesidades, según la conveniencia de la organización. Por último, en este capítulo, se dan las características para la 'primera posición'; son ocho aspectos que no deben pasar desapercibidos por quienes tienen bajo su responsabilidad el lanzamiento y posicionamiento de los productos.

En el último capítulo, en cuanto a variables se refiere, el 5, se dan los métodos de promoción que existen: publicidad, todas aquellas opciones que se tienen para hacerla, con qué frecuencia debe lanzarse una campaña publicitaria, en qué medios; venta personal, en qué consiste, cuándo

usarla, qué se necesita para aplicarla. Además se incluye un concepto relativamente nuevo que se conoce como publicidad no pagada, a qué se refiere, cómo aprovecharla o crearla de manera positiva ya que puede causar también efectos negativos.

Por último, el capítulo 6 presenta una aplicación práctica de lo expuesto en los capítulos anteriores, los que comprendieron el marco teórico, de tal manera que la Mezcla pueda verse aplicada en un caso concreto, y así tener una visión clara de cómo realizar todas esas actividades en el terreno del hacer.

Con todo lo expuesto, se desea sinceramente que el trabajo sea de utilidad y contribuya al desarrollo de las empresas mexicanas y del país mismo, el cual debe ser el centro de atención de todos los profesionistas y jóvenes en general.

CAPITULO 1. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

1.1 Definición de Mezcla de Mercadotecnia.

Las ventas en una empresa pueden estar influenciadas por diversas variables tanto internas como externas a ella. Las primeras, son variables controlables por la empresa ya que forman parte de la estrategia de mercadotecnia y son el producto de las estrategias del proceso de comercialización; las segundas, se refieren al medio, al consumidor y a la competencia, por lo que no está en sus manos el control de las mismas.

La mezcla de mercadotecnia, también conocida como mezcla comercial, está relacionada con el primer tipo de variables, y es precisamente la combinación de cuatro factores internos controlables por la empresa. Se trata de las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción.

La mezcla consiste en la búsqueda de la mejor combinación de dichos factores, con el objeto de incrementar el volumen de sus ventas.

Cada una de las variables está interrelacionada con las otras; un cambio en una afecta a otra. Lo que se busca es un balance determinado (no exagerar, pero tampoco caer en la mediocridad), para que la mezcla sea tal, que el negocio funcione.

La mezcla de mercadotecnia es pues, la relación de las variables de decisión y es el trabajo más complejo en mercadotecnia, porque es necesario ir la adaptando a las distintas necesidades de la empresa, del mercado y del ciclo del producto, del cual se hablará posteriormente.

Es claro que los elementos de la mezcla son en cierto modo sustituibles entre sí, esto es, que la empresa puede buscar un aumento en sus ventas ya sea aumentando el personal de ventas, disminuyendo el precio, haciendo promociones o publicidad, etc. El dilema es: ¿qué cambios en un elemento o qué combinación de elementos producirá la respuesta óptima? La respuesta se obtiene a través de prueba y error, pues lo que en un momento pudo resultar ser lo mejor, en otro ya no lo es, por lo que se requiere de revisiones constantes en cuanto la realidad empieza a discrepar lo esperado.

1.2 Elementos Constitutivos de la Mezcla de Mercadotecnia.

Se han mencionado a grandes rasgos los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia. A continuación se desglosa cada uno de ellos, con el fin de que pueda visualizarse qué se incluye o en cuál se clasifican otros aspectos que cotidianamente se manejan.

A. Producto: a) calidad

- b) tamaño/contenido
- c) aceptación
- d) presentación
- e) variedades
- f) tecnología/proceso de manufactura
- g) hábitos de consumo
- h) estacionalidad
- i) nombre/marca
- j) abastecimiento

- B. Precio:**
- a) costo
 - b) procesos de mercado
 - c) controles gubernamentales
 - d) calidad/comparativa
 - e) aspectos económicos
 - f) % de utilidad deseado

- C. Plaza:**
- a) volumen de producción
 - b) oferta/demanda
 - c) medios de transporte
 - d) vida de anaquel
 - e) territorios de venta
 - f) infraestructura
 - g) red de ventas
 - h) programas de producción
 - i) políticas de crédito

- D. Promoción:**
- a) medios de comunicación
 - b) publicidad
 - c) presupuesto
 - d) promociones de ventas
 - e) campañas de ventas

El orden de estos elementos tiene una secuencia lógica. Lo primero que es necesario desarrollar en la empresa es el producto, saber de qué se trata, qué es lo que pretende ponerse en el mercado aunque también es posible que ya esté ahí.

Una vez que el producto existe, y se conocen sus costos, porcentaje de utilidad deseado y controles gubernamentales, es necesario fijarle un precio de venta, el

precio con el cual llegará el producto al cliente.

Ya que se ha determinado el precio y estudiado su factibilidad, hay que hacer llegar el producto al consumidor lo cual está a cargo de la Plaza.

No basta con poner el producto al alcance del consumidor, es necesario llevar a cabo una serie de actividades 'extraordinarias' para lograr su venta. Los medios, recursos o estrategias, son tantos como la creatividad lo permita. En todo ésto es donde interviene la variable Promoción.

Visto lo anterior, es muy entendible el porqué la presentación de las variable se hace en ese orden, lo cual no quiere decir de ninguna manera, que una sea más importante que las otras.

1.3 Descripción Numérica de la Mezcla de Mercadotecnia.

Se ha visto el aspecto teórico de la mezcla comercial pero es importante saber cómo ésta se lleva a cabo.

Es necesario presentar un ejemplo práctico, sencillo, para complementar y facilitar su comprensión.

Cada mezcla requiere de un esfuerzo de mercadotecnia, entendido como el valor de todos los insumos que la empresa incorpora a la mezcla de mercadotecnia con el fin de estimular las ventas. Tales insumos son, por ejemplo, publicidad, vendedores, bodegas.

E y U.

Se refiere al Esfuerzo y Utilidades, y no es más que una política en la que se determina qué cantidad se destinará al esfuerzo (por incrementar las ventas) y qué cantidad se dejará como utilidad, independientemente de cómo se distribuya en las 4 P's.

A continuación se dá el ejemplo de cómo destinar un nuevo E y U de acuerdo con los objetivos y/o pronósticos.

	ACTUALES		PROYECTADAS
VENTAS	500,000,000	incremento 30%	650,000,000
EyU (50%)	250,000,000		325,000,000
E	U		E
25%	25%		X%
125,000,000	125,000,000		A
			U
			1%
			125,000,000

Si se destinará a E y U 325,000,000 y las utilidades seguirán siendo las mismas - (125,000,000) entonces para esfuerzo será la diferencia de 200,000,000 (325,000,000 menos 125,000,000).

Para resolver las incógnitas X y Y, se realiza una simple regla de 3 :

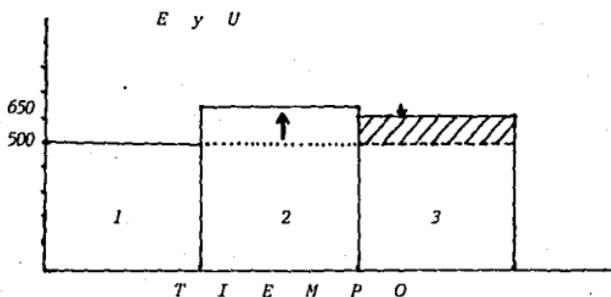
$$\begin{array}{r} 325,000,000 \\ 200,000,000 \end{array} \quad .50 \text{ (o sea el 50\%)} \\ X$$

$$200,000,000 \times .50 = \frac{100,000,000}{325,000,000} = 30.77 = 31\%$$

$$\begin{array}{r} 325,000,000 \\ 125,000,000 \end{array} \quad .50 \\ Y$$

Donde Y = 19 %, que es lo que falta a 31 para completar el 50 destinado a EyU.

Los resultados podrían verse a futuro, de la siguiente manera:



1. Introducción de la política de E y U.
2. Incremento en Esfuerzo para impulsar un aumento en ventas.
3. Se regresa a la política anterior de E y U, en cuanto al porcentaje destinado a esfuerzo (sin que esto sea una regla estricta o rigurosa) y aunque bajen las ventas, no llegan al mismo nivel que estaban cuando se llevó a cabo la primera política.

CAPITULO 2. EL PRODUCTO.

2.1 Concepto de Producto.

Es posible encontrarse con múltiples definiciones para la palabra 'producto', por lo que es necesario saber qué se entenderá al mencionar ese término a lo largo de este trabajo. Debe entenderse por producto: "cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo; entre ellos se tienen objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas".¹

2.2 Creación y Desarrollo del Producto.

Al hablar de creación y desarrollo del producto, se hace referencia a aquella primera etapa del nacimiento de un producto.

En sus inicios, tuvo que haber existido la idea de un producto, y en ese momento, es donde nace el producto. Muchos de ellos, la mayoría, nunca llegan al mercado y muchos otros fracasan al poco tiempo de su lanzamiento, por lo que es necesario ser realistas y hacer un estudio cuidadoso y profundo de las posibilidades que tiene el producto cuando apenas es idea, y no cuando ya se haya invertido mucho dinero en su elaboración.

(1) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, p. 426.

Para transformar una idea en producto, se requiere de un proceso, a lo largo del cual, se pueden ir eliminando los productos. Este proceso consta de 4 pasos:

2.2.1 Ingeniería del Producto.

El objetivo es desarrollar un producto libre de problemas técnicos y que pueda fabricarse económicamente y masivamente, y que además sea un producto atractivo para el consumidor.

No es lo mismo hacer algo en una mesa de control, que pasarlo a la línea de fabricación. Por lo mismo, la dificultad radica precisamente allí, sobretodo en el costo que éste representa.

En esta primera fase del proceso de ingeniería, es necesario determinar el tipo de proyecto del que se trata, para lo cual se deben incluir los siguientes datos:

- a. nombre del proyecto
- b. clave (con la que debe identificarse el producto)
- c. descripción
- d. beneficios (características propias y/o novedosas)
- e. prototipo (el producto al que se quiere igualar o en el que se basa)
- f. presentación (cómo es y las variaciones que-

tiene)

- g. precios y costos deseados
- h. perfil del consumidor (a qué tipo de consumidor va dirigido el producto)
- i. canales de distribución (tanto medios como - requerimientos para su transportación)
- j. competidores directos
- k. estacionalidad (para qué época se prevén las ventas fuertes del producto)
- l. volúmenes de ventas esperados
- m. vida útil requerida (tiempo que puede durar en anaquel o mostrador)

Todo lo anterior debe presentarse en un reporte escrito, en el cual puede anexarse -si se tiene- un dibujo o fotografía del producto-proyecto.

El orden en el que se coloque la información no altera los resultados de la misma, pero sí es indispensable que se dé completa, para lo cual es no cesaria una investigación de aquellos datos con los que no se cuente en ese momento. En el cuadro # 1 se dá una opción de forma de reporte que se debe entregar, pero no existe algún modo obligatorio para presentarlo; es posible que en la empresa se establezca un formato deseado para usarlo permanen

temente o incluso cambiarlo conforme a la experiencia y a las necesidades.

CUADRO 1.
Forma de Reporte de Ingeniería de Producto.

Nombre:						Clave:					
Descripción:											
Beneficios:											
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
Prototipo:											
Presentación(es):											
Precios y Costos Estimados para cada Presentación:											
PRESENTACIÓN				COSTO				PRECIO			
Perfil del Consumidor:											
Canales de Distribución:											
Competidores Directos:						Estacionalidad:					
						Vida útil requerida:					
Volúmenes de Ventas Esperados:						1 mes	2 meses	3 meses	6 meses	1 año	Presentación

Fuente: Desarrollado por Flavia Ma. Sierra Cuevas.

Una vez terminado y presentado lo anterior, se analiza la factibilidad del producto; si es aceptado, se procede a elaborar cierta cantidad de productos, para dar paso a la siguiente etapa. La cantidad depende directamente del total de la producción que se ha planeado sacar al mercado, la cuál podría ser entre un 5 y un 10% de la producción total (eso dependerá de lo que se esté dispuesto a gastar en esa segunda fase).

2.2.2 Pruebas de Consumidores.

Este tipo de pruebas se realizan para conocer -- cuáles son las preferencias del consumidor, sus -- reacciones ante el producto que prueban, opiniones y sugerencias.

Existen dos formas de llevar a cabo las pruebas:

a. Paneles internos.

Son grupos en la empresa, cuyas características están catalogadas como buenas en relación al perfil del consumidor, y ahí se hacen las pruebas.

Hay que tener mucho cuidado en este tipo de pruebas, pues existe la posibilidad de -- que haya predisposición por parte de la gente; se cae en subjetividades tanto al acep--

tar como al rechazar un producto, dependiendo de la situación de cada una de esas personas dentro de la empresa, por lo que es muy importante tomar en cuenta este factor, al realizar estas pruebas.

b. Pruebas externas.

Las pruebas se realizan en forma similar que en los paneles internos, pero en este caso, se utiliza gente ajena a la empresa; personas que sean representativas del segmento que se quiere atacar.

La manera de realizar estas pruebas es variable: visitas domiciliarias, pruebas de observación (ver las reacciones del consumidor sin que éste sepa que está siendo observado), reclutando consumidores en la empresa o colocando el producto en un 'mercado de prueba', que consiste en llevar al mercado una pequeña cantidad de productos durante una temporada para analizar su aceptación; es una especie de lanzamiento pero sólo a nivel experimental (las condiciones serán las mismas: precio, presentaciones -existe la posibilidad de lanzar una presentación especial para la prueba-, colocación en el lugar de

venta).

2.2.3 Desarrollo del Envase.

Esta fase puede ser anterior al 'mercado de prueba' en el caso de que así se desee, pero también es posible colocar el producto en ese tipo de mercado, con un envase provisional. Sin embargo, es recomendable hacerlo previamente ya que así se presenta el producto como finalmente se le dará al consumidor y no se corre el riesgo de que los resultados cambien con el cambio de envase.

Al pensar en el envase para el producto, es necesario que se tomen en cuenta los fines que éste debe cumplir:

- a. proteger al producto
- b. que sea económico
- c. promover las ventas (que atraiga la atención del consumidor).

Una vez que se ha seleccionado el envase más adecuado al producto, es necesario pensar en la mejor colocación del nombre en él.

2.2.4 Asignación del Nombre.

Como su nombre lo dice, esta etapa consiste en decidir qué nombre se le pondrá al producto para salir al mercado. Al igual que en el desarrollo

del envase, esta etapa no forzosamente se presenta en este orden, puede ser antes.

Se ha visto que el nombre del producto es muchas veces decisivo para el éxito o fracaso de un producto.

El nombre es lo que en el ámbito legal se conoce como marca comercial, y que según la ley de Invenciones y Marcas, es un "signo para distinguir mercancías o productos de la industria, o bien, servicios de otros de su misma especie o clase".¹

A veces, además, es un símbolo, diseño o combinación de varios a la vez, que permiten identificar los productos de una empresa y distinguirlos de los demás.

Es una propiedad industrial, y por lo tanto debe registrarse (patentarse) en la Dirección General de Invenciones, Marcas y Desarrollo Tecnológico (dependencia de la SECOFI).

Existen tres formas para elegir una marca:

- a. acuñar nombres abstractos (SPRITE, TEEM)
- b. adaptar palabras al tipo de producto y empresa que lo fabrica (BINBUÑELOS, de Bimbo y Buñuelos)
- c. utilizar una franquicia, es decir, utilizar un-

(1) Ley de Invenciones y Marcas, 1975, art. 87.

nombre del extranjero, pagando regalías (PIERRE CARDIN).

Es importante hacer algunas recomendaciones para que el nombre tenga más posibilidades de éxito, y se sugiere que se tomen en cuenta. El nombre debe ser:

- a. breve (FORD, PEPSI, KENT)
- b. entendible (letra legible y fácil de leer)
- c. fácil de pronunciar y por lo tanto fácil de recordar (PELIKAN, MARINELA)
- d. adaptable al tipo de envase o empaque
- e. disponible (que no lo hayan inventado antes y/o se esté usando actualmente en el mercado)

Las ventajas que dan los nombres son tanto para el consumidor como para el productor:

- a. Para el consumidor:
 - A. le permite la comparación de productos
 - B. una marca normalmente garantiza una satisfacción constante
 - C. la marca transfiere un status
- b. Para el productor:
 - A. el uso de marcas fomenta la repetición de compras

- B. ayuda a reducir costos de promoción si las marcas son buenas
- C. crea una clientela fiel
- D. facilita la segmentación de mercados (por ejemplo, BENSON & HEDGES es para un tipo de consumidor y DELICADOS es para otro)
- E. ayudan a realizar la imagen de la empresa, es decir, que hacen que la gente reconozca no solamente al producto, sino también a la empresa (por ejemplo, DECAF-Nestlé).

El objetivo de la mercadotecnia es ayudar a incrementar la fidelidad de la marca. Para ello, es necesario considerar los grados de aceptación de una marca para llegar a la plena fidelidad:

- a. falta de reconocimiento de la marca (ejemplo KLEENEX), por haberse generalizado una marca para un producto (pañuelos faciales).
- b. reconocimiento de la marca, que es cuando la gente sabe que existe pero no la prefiere.
- c. preferencia por la marca, ocurre cuando el consumidor ya escoge una marca y sólo la sustituye cuando no la encuentra.
- d. insistencia en la marca, si el consumidor solamente compra hasta que encuentra ese pro-

ducto.

La manera de conocer qué tanta fidelidad hay hacia el producto, se realiza una investigación de mercado para saber el grado de penetración que tiene la marca en la mente del consumidor. Dicha penetración se mide en dos niveles:

a. TOP OF MIND.

Se toma en cuenta la primera marca que se le ocurra a la persona entrevistada.

b. SHARE OF MIND.

Se anotan todas las demás marcas que se le ocurran a la persona.

Al final se sacan los totales para ver cuál fué el Top of Mind y de los Share of Mind analizar la posición del producto que interese.

Ejemplo:

Producto: Cigarros.

Top of Mind (en el D.F.): Marlboro

Share of Mind: Raleigh, Commander, Montana, Dalton, Alas, Viceroy.

Con base en este estudio, se pueden obtener conclusiones de dónde está el producto y qué resultados están dando las medidas adoptadas.

2.3 Jerarquía de los Productos.

Todo producto está relacionado de alguna manera con otros. Existe una jerarquía de los productos, que va desde necesidades básicas hasta artículos muy particulares que podrían satisfacer esas necesidades.

Es muy importante tener perfectamente identificado el producto y clasificarlo adecuadamente para estar seguros de conocer el producto en su totalidad.

Se identifican 7 niveles:

a. Familia de necesidades (LAVAR ROPA).

Se refiere a la necesidad medular que actualiza la familia de productos, y que se va a satisfacer.

b. Familia de producto (DETERGENTE).

Son todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad primordial o medular, con grado aceptable de efectividad.

c. Clase de producto (HIGIFONICO).

Es un grupo de productos dentro de la familia general, que se reconoce tienen cierta coherencia funcional.

d. Línea de producto (ARJEL -Ariel y Ariel Verde).

Es un grupo de productos dentro de una clase general que están muy relacionados, ya sea porque se venden a los mismos grupos de clientes, porque se expanden a través de los mismos canales o por caer den-

tro de un mismo rango de precios.

c. Tipo de Producto (ENZINATICO).

Son aquellos renglones dentro de una línea de productos, que comparten una de varias formas específicas.

f. Marca (ARIEL).

Es el nombre asociado con uno o más renglones de la línea de productos, que se usa para identificar el origen o carácter del(os) renglón(es).

g. Artículo (ARIEL DE 1/2 KG.)

Es una unidad dentro de una marca o línea de productos, que se distingue por su tamaño, precio, apariencia o algún otro atributo.

2.4 Ciclo de Vida del Producto.

El ciclo de vida de un producto son las distintas etapas en la historia de sus ventas.

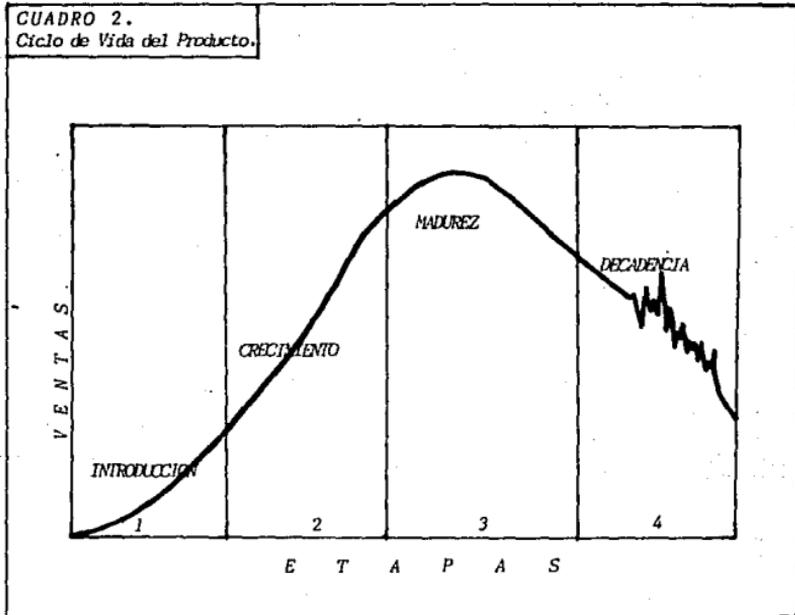
2.4.1 El Ciclo de Vida del Producto en Conjunto.

Existen distintas oportunidades y problemas con respecto a la estrategia de mercadotecnia y potencial de utilidades. Al identificar la etapa hacia la que se dirige, o bien, la etapa en la que se encuentra un producto, es posible desarrollar mejores planes de mercadotecnia.

El ciclo de vida de un producto consta de 4 etapas

- pas: 1a. introducción
 2a. crecimiento
 3a. madurez
 4a. decadencia

En el cuadro # 2, se muestra el comportamiento de las ventas del producto en cada una de las etapas de su vida.



Fuente: Idea original basada en Levitt Theodore, "Aproveche el Ciclo de Vida del Producto", Colección Clásicos Harvard de la Administración, Tomo VI, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, México, 1986, 1ª ed., p. 26.

Los cuadros del ciclo de vida que comunmente se encuentran, son totalmente curvos, pero sin embargo, la etapa de decadencia en el cuadro que aquí se presenta, incluye una modificación respecto al comportamiento de las ventas, hecha a criterio personal.

2.4.2 Etapa de Introducción.

Esta etapa ocurre cuando se lleva un producto nuevo al mercado, antes de que exista demanda demostrada sobre él, independientemente de que existan o no, otros similares.

Antes de la introducción, como ya se explicó, el producto ha pasado por su período de creación y desarrollo, el cual pudo haber incluido algunas ventas a prueba en unas cuantas ciudades, pero sin considerarse como un lanzamiento a gran escala.

Las principales características de esta etapa son:

- a. crecimiento de las ventas lento
- b. utilidades negativas o bajas
- c. pocas ventas y altos gastos en plaza y promoción
- d. percepción pequeña por parte del consumidor
- e. es más rápida para productos novedosos que -

para aquellos que salen en presencia de sustitutos competitivos.

Debido al alto índice en fracasos al lanzar nuevos productos, las empresas han tomado una política conservadora, la de la 'manzana mordida'. "En vez de aspirar a ser la primera empresa que identifica y aprovecha una oportunidad, la evitan. Dejan que otras tomen la primera 'mordida de la manzana'... y si la idea funciona, la siguen inmediatamente". La decisión de adoptar este tipo de política está en la habilidad de cada empresa para lanzar sus productos, pero no hay que temer en ser la primera e introducir un producto novedoso, si se está seguro de lo que se está haciendo. Para ello se está presentando aquí las herramientas necesarias.

Las estrategias de mercadotecnia que se sugieren en esta etapa, se esquematizan en el cuadro # 3, y son:

a. estrategia de descremamiento rápido. (PHANTOM)

Consiste en lanzar un nuevo producto con un precio muy elevado y un alto nivel de promoción. Esta estrategia tiene sentido si:

- gran parte del mercado potencial desconoce

(1) Levitt, Theodore. "Aproveche el Ciclo de Vida del Producto", Colección Clásicos Harvard de la Administración, p. 26

el producto.

- quienes ya lo conocen están ansiosos por poseerlo y están en aptitud de pagar el precio que se les pida.
- la empresa se enfrenta a la competencia probable y quiere crear preferencia hacia la marca.

b. estrategia de decrementamiento lento. (TAURUS)

Lanzar un producto nuevo con alto precio y baja promoción. Se utiliza cuando:

- el mercado es relativamente limitado en tamaño.
- la mayoría del mercado conoce el producto.
- quienes desean el producto están dispuestos a pagar un precio elevado.
- existe poca amenaza de competencia potencial.

c. estrategia de rápida penetración. (TSURU)

Lanzar el producto con precio bajo y fuerte promoción. Esta estrategia tiene sentido cuando:

- el mercado es grande.
- el mercado se familiariza rápidamente con el producto.
- la mayoría de los compradores son sensi---

bles al precio.

- existe una fuerte competencia potencial.
- los costos unitarios de fabricación bajan con la escala de producción y se acumula experiencia de manufactura.

d. estrategia de penetración lenta. (V.W.SEDAN)

Lanzar el nuevo producto con un precio bajo y bajo nivel de promoción. Se aprovecha cuando:

- el mercado es grande.
- el mercado conoce perfectamente el producto.
- el mercado es sensible al precio.
- existe cierta competencia potencial.

La gerencia puede establecer también niveles elevados o bajos para la distribución y calidad del producto, los cuales deben tratarse separadamente según las necesidades del producto y del consumidor.

2.4.3 Etapa de Crecimiento.

La característica normal de un producto nuevo exitoso, es que su curva de ventas aumenta gradualmente durante la etapa de desarrollo de su merca--

		PROMOCION	
		Alta	Baja
PRECIO	Alto	Estrategia de crecimiento rápido.	Estrategia de crecimiento lento.
	Bajo	Estrategia de rápida penetración.	Estrategia de penetración lenta.

Fuente: Kotler Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Ed. Diana, México, 1985, 4ª ed., p. 300.

do. En algún momento de este ascenso, se dá un 'boom', el cual marca el inicio de esta fase, cuyas características son:

- a. crecimiento rápido de sus ventas.
- b. empiezan a haber utilidades, o aumentan si ya existían.
- c. más fácil abrir nuevos canales de distribución y centros de venta.
- d. mayor proporción de aceptación por parte de los clientes (más conocen el producto).
- e. aparición de productos similares de la competencia, por lo que se presenta la necesidad de lograr que la gente pruebe el pro--

ducto, sino que además prefieran la marca.

Durante esta etapa, la empresa procura mantener el rápido crecimiento del mercado. Para ello, se sugieren varias estrategias:

- a. mejorar la calidad del producto y agregar nuevos aspectos y modelos
- b. investigar nuevos segmentos en los que pueda entrar
- c. mantenerse alerta hacia nuevos canales de distribución, con el fin de ganar exposición adicional al producto
- d. crear un texto publicitario de percatamiento del producto para tratar de obtener la aceptación y compra de éste
- e. decidir cuándo es el momento apropiado para reducir los precios y así atraer a la siguiente capa de compradores sensibles al precio, que hay en el mercado.

2.4.4 Etapa de Madurez.

Esta fase normalmente dura mucho más tiempo que las anteriores y ofrece algunos de los mejores desafíos para la gerencia de mercadotecnia, pues es precisamente donde el producto alcanza sus mayores

ventas y es necesario mantenerse o tomar la decisión de qué se hará con el producto en cuestión.

Esta fase puede dividirse a su vez en tres etapas:

a. madurez de crecimiento.

- la tasa de crecimiento de ventas empieza a declinar debido a la saturación de distribución.
- no existen canales nuevos de distribución por llenar.
- aún quedan algunos compradores rezagados que continúan entrando al mercado.

b. madurez estable.

- las ventas se nivelan sobre una base per cápita, debido a la saturación del mercado.
- la mayoría de los consumidores en potencia han probado el producto y demandan reemplazos.

c. madurez decadente.

- el nivel de ventas comienza a declinar.
- algunos clientes cambian a otros productos sustitutos.

Típicamente, esta etapa de madurez, obligará al

productor a concentrarse en conservar sus puntos de venta, espacio en anaqueles, y a tratar de obtener una distribución más intensa. Además, deben hacer esfuerzos por crear y promover distinciones sutiles entre productos, mediante envases y publicidad, y efectuar llamadas a segmentos especiales del mercado.

Esta etapa puede atravesarse facilmente (MODAS-FEMENINAS, por ejemplo) o puede subsistir durante generaciones sin que su consumo suba o baje (productos básicos, por ejemplo, CIERRES O BROCHES). También se dan casos en los que la madurez persista pero con un decaimiento gradual per cápita (ORQUILLAS PARA EL PELO, por ejemplo).

En esta etapa se cuenta con 3 estrategias básicas que consisten en 3 tipos de modificaciones:

a. del mercado.

Se buscan oportunidades para descubrir nuevos compradores para el producto.

- buscar nuevos mercados o nuevos segmentos de mercado que no hayan probado todavía.
- buscar formas de estimular un mayor uso entre los actuales clientes (POR EJEMPLO, FRASCOS CON LETREROS PARA USARSE EN LA DESPENSA).

- realizar un reposicionamiento de la marca para lograr ventas mayores de ella (CEREALES KELLOG'S, que también los consuma gente adulta, no únicamente niños).

b. del producto.

Se realizan cambios en las características del producto, que atraigan nuevos usuarios y/o más empleo por parte de los usuarios corrientes. El nuevo lanzamiento puede asumir 3 formas de mejora:

- en la calidad, para aumentar la utilización funcional del producto (duración, velocidad, sabor, resistencia).
- de aspectos, agregándolos, para expandir la versatilidad del producto, su seguridad o conveniencia. La principal desventaja es que este tipo de mejoras son fáciles de imitar.
- en el estilo, aumentando el aspecto estético del producto, en contraste con su atractivo funcional. Aquí es posible que cada empresa logre su identidad única y así obtener una participación duradera del mercado, pero se corre el riesgo de que al consumidor no le agrade el nuevo estilo y se-

pierdan clientes a los que les agradaba más el estilo antiguo.

Lo que se debe hacer, es ponderar las posibilidades y analizar cuál es la que menos afecta.

c. de la mezcla de mercadotecnia.

Debe considerarse la posibilidad de estimular las ventas mediante la alteración de uno o más elementos de la mezcla de mercadotecnia, como puede ser:

- rebajar PRECIOS.
- preparar una campaña de publicidad más efectiva o una PROMOCION agresiva.
- cambiar a CANALES DE DISTRIBUCION de mayor volumen.

La principal desventaja, es también, que las medidas adoptadas pueden adoptarse fácilmente por la competencia.

2.4.5 Etapa de Decadencia.

La mayoría de los productos a la larga entran a una etapa de declinación sostenida de ventas. Su decadencia puede ser lenta (MASECA, por ejemplo) o rápida (AUTONOVIL CORDOBA).

Las razones principales por las que decae un

producto son:

- a. cambios en la tecnología, los que provocan el nacimiento de nuevas clases y formas de producto.
- b. el grado de aceptación del producto por parte del consumidor.
- c. la categoría del producto (alimenticia, ropa -moda-, higiénico).
- d. participación de productos competidores con mejores características.

Las características de esta etapa son:

- a. pérdida de las ventas, pues aunque haya ligeros aumentos repentinos, la tendencia descendente persiste.
- b. ya se tienen las máximas utilidades posibles de obtener.
- c. empiezan a perderse consumidores.
- d. aparición de productos sustitutos o similares pero con mejores características.

La empresa se enfrenta a un gran número de tareas y decisiones para asegurar el efectivo manejo de los productos que ya están en esta etapa.

Se puede optar por cualquiera de las siguientes alternativas:

- a. dejarlos en paz
- b. modificar su estrategia de mercadotecnia
- c. darlos de baja

Una vez analizadas las cuatro etapas del ciclo de vida de un producto, se puede visualizar cómo va cambiando el comportamiento de todos aquellos aspectos que rodean su vida: competencia, ventas, consumidores, utilidades, estrategias, decisiones.

Es interesante y todo un reto, el saber actuar con certeza en el momento preciso, pero haciéndolo con seguridad, razón y agresividad, es posible superar obstáculos que se presentan, porque además es prudente recordar, que no es malo que un producto llegue a su etapa de decadencia, es parte natural de su existencia.

El tiempo que el producto dure en cada una de sus etapas, dependerá en buena parte de la estrategia y cuidado, pero no hay que olvidar que también existen otros factores que no están al alcance de control y por lo tanto son un constante riesgo, sin embargo, éste será menor, si las medidas al alcance son llevadas a cabo adecuadamente, así, el peligro de un fracaso no será mayor.

2.5 Método de Planeación Estratégica de Productos.

El método de planeación estratégica de productos, es un análisis entre la organización y su medio ambiente.

Consiste en revisar fuerzas y debilidades con base en el medio ambiente, a través de los productos, con el objeto de crear metas y objetivos y diseñar estrategias de crecimiento así como planes de carteras de negocios, los cuales son el punto de estudio a continuación.

Su objetivo es anticipar el mejor futuro posible, con la correcta aplicación de los recursos actuales.

Incluye 4 aspectos:

1. Propósito de la empresa.
2. Definición de objetivos y metas.
3. Desarrollo de estrategias de crecimiento.
4. Plan de portafolios de negocios.

Ahora se analizará uno por uno para comprender en qué consisten.

2.5.1 Propósito de la Empresa.

A lo que aquí se refiere, es que debe definirse la necesidad que se pretende satisfacer del consumidor, con el producto en cuestión. Es indispensable saber para qué se está haciendo el producto. Debe tener sentido la inversión y justificarse el proyecto, pues en caso de que no sea así, debe el

minarse.

Una vez que se tiene perfectamente determinado para qué se hace o se piensa hacer el producto, se dá paso al siguiente aspecto.

2.5.2 Definición de Objetivos y Metas.

Para la elaboración de cada producto, se requieren diferentes materiales, herramientas, maquinaria. Es indispensable determinar cuál es el tipo de empresa que se necesita, en función del producto que se pretende elaborar.

Al hablar de empresa, no es referente a la organización completa como tal, sino precisamente al tipo de tecnología, materiales, mano de obra - que se necesita para que el proyecto sea posible.

Es muy importante conocer qué es lo que se necesita para su fabricación, con el fin de analizar qué tan factible es elaborarlo.

Debe pensarse en todo el proceso, desde la propia fabricación del producto en sí, como el envase, cajas para su transportación, necesidades de transporte e inclusive, si se requiere, cuidados en el lugar de venta.

Al igual que en el punto anterior, debe estar - todo perfectamente claro y aceptado, para seguir -

adelante, pues de lo contrario, no tiene sentido.

2.5.3 Desarrollar Estrategias de Crecimiento.

Una vez que se han aprobado los aspectos anteriores, se necesita determinar aquellos productos más convenientes para la empresa, de tal manera que la inversión y los esfuerzos se orienten hacia ellos.

Posteriormente se procede a calificarlos y ubicarlos en algún esquema que muestre su potencial de crecimiento.

Para dicha ubicación, deben conocerse los tres tipos de crecimiento que existen:

a. Intensivo.

Incluye 3 estrategias:

- penetración de mercado: si el producto no ha sido impulsado en su totalidad.
- creación de mercados: consiste en la búsqueda de nuevos mercados.
- creación de productos: consiste en la elaboración de nuevos productos.

b. Integrado.

Se pueden llevar a cabo 3 tipos de integración:

- hacia atrás: en la cual la empresa crea

sus propias fuentes para proveerse todo aquello que necesita para la fabricación del producto.

- hacia adelante: la empresa tiene todos los elementos propios necesarios para colocar los productos al alcance de los consumidores.
- horizontal: ocurre cuando se lleva a cabo una unión con alguna empresa de la competencia.

c. De diversificación.

Se da cuando la empresa busca la manera de ampliar su variedad de productos. Existen 3 tipos:

- concéntrica: cuando se desarrollan productos diferentes, pero con la tecnología y/o mercadotecnia de la línea de producto existente.
- horizontal: consiste en buscar agregar nuevos productos, para llegar al mismo tipo de consumidor, aunque no estuvieran relacionados tecnológicamente con la actual línea de productos.
- conglomerada: se buscan nuevos productos para nuevos clientes, y los nuevos produc-

tos no guardan ninguna relación con la corriente tecnológica de la compañía, sus productos o mercados.

En el cuadro # 4 se muestra la actitud a tomar dependiendo de la situación en la que se encuentre el producto en relación con el mercado.

		PRODUCTOS		
		Actuales	Nuevos	
MERCADOS	Penetración		Creación de Productos	Actuales
	Creación de Mercados		Diversificación	Nuevos

Fuente: Ansoff Igor, La Estrategia de la Empresa, Colección Biblioteca de la Empresa, Tomo 19, Ed. ORBIS, España, 1986, 2ª ed., p.128

2.5.4 Plan de Portafolios de Negocios.

Conforme a lo que dice Philip Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia, este plan se refiere al hecho de cuestionarse cuáles son los productos que más le convienen a la empresa. Para ello, es necesario considerar tanto la jerarquía de los-

productos como estos siguientes 3 enfoques:

1. conocimiento que se tenga de la amplitud de líneas que tiene la empresa (es decir, cuántas líneas diferentes tiene la empresa y en qué consisten).
2. profundidad de la línea (se refiere al número de productos que conforman cada línea).
3. consistencia de la línea (estudiar la relación que guarda cada una de las líneas entre sí).

"El objetivo principal de la compañía es mantener fresco su portafolio de negocios, eliminando productos malos y agregando nuevos que sean prometedores".¹

Para cumplir con su objetivo, la gerencia tiene que identificar las unidades de negocios estratégicas (UNE) que constituyen la compañía.

Una UNE ideal posee las siguientes características:

- a. es un negocio simple o colección de negocios relacionados.
- b. tiene una misión distinta.
- c. tiene sus propios competidores.
- d. tiene un gerente responsable.

(1) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, p. 103

- e. consiste en una o más unidades de programa y unidades funcionales.
- f. es susceptible de beneficiarse con la planeación estratégica.
- g. puede planearse independientemente de los demás negocios.

Existe un método para clasificar todas las UNE en una matriz de crecimiento y participación, el cual es estudiado en el punto siguiente.

2.6 Análisis Producto-Negocio.

Como ya se mencionó, este análisis sirve para saber qué producto se debe apoyar más, tomándolo como si fuera una empresa por separado; aquél que dé más perspectivas a corto y a largo plazo. De igual forma debe determinarse cuál se debe desechar.

Los tipos de negocios (productos) que una empresa tiene, son cuatro. Para facilitar la comprensión, se irá ejemplificando cada uno, centrándose en cigarrillos.

a. Estrella (MARLBORO).

- alta participación de mercado.
- tasa de crecimiento elevada.
- utilizan efectivo más a menudo porque es necesario financiar su rápido crecimiento.

b. Vacas lecheras (RALEIGH).

- alta participación de mercado.
- tasa de crecimiento baja.
- arrojan gran cantidad de efectivo.

c. Signos de interrogación o Niños problema (DALTON).

- baja participación de mercado.
- elevado crecimiento.
- requieren de mucho dinero para mantener su participación sin mencionar el aumento de ésta.

En este tipo de productos, es necesario que la gerencia analice si conviene gastar más para elevar estos productos a líderes, o si es mejor reducirlos o darlos de baja.

d. Perros (COMMANDER).

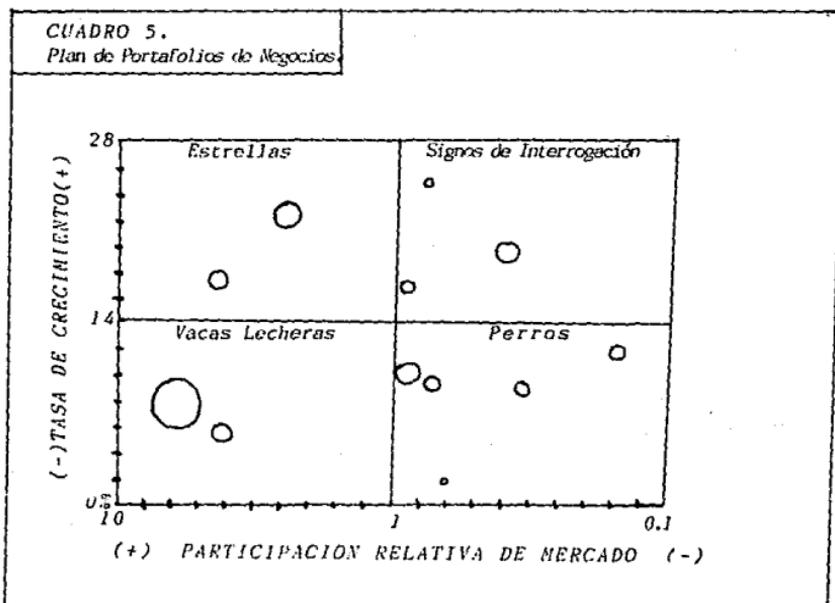
- participación de mercado baja.
- poco crecimiento.
- probabilidad de que lleguen a generar suficiente efectivo para mantenerse, pero no prometen llegar a ser una fuente de dinero.

La manera de realizar este estudio, es considerando a los productos de la competencia que hay en el mercado y el propio de la compañía. En una gráfica como la mostrada en el cuadro # 5, se marcarán círculos cuyo diámetro será proporcional a la participación de mercado que ten-

ga cada uno de los diferentes productos que se tomaron en cuenta para dicho estudio.

Los porcentajes de la tasa de crecimiento y de la participación relativa de mercado, se pondrán de acuerdo a la situación del producto y a la competencia; los correspondientes al cuadro, son unicamente a manera de ejemplo.

Una vez analizado el producto, se debe decidir qué estrategia se seguirá para cada uno.



Fuente: Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Ed. Diana, México, 1985, 4ª ed., p. 104.

Existen 4 estrategias posibles a seguir:

a. De construcción.

Es aquella en la que se sacrificarán utilidades para que el producto mejore su participa---ción de mercado.

Es apropiada para SIGNOS DE INTERROGACION.

b. De sostenimiento.

Está diseñada para las VACAS LECHERAS.

c. De cosecha.

Busca lograr un aumento de efectivo a corto-plazo, sea cual fuere el efecto a largo plazo.

Se recomienda para VACAS LECHERAS DEBILES (las que tienen un futuro nebuloso) y para SIGNOS DE INTERROGACION Y PERROS.

d. De abandono.

Consiste en vender o liquidar el negocio (producto) porque es mejor usar los recursos en alguna otra cosa.

Es aplicable a PERROS y SIGNOS DE INTERROGA-CION, si la empresa considera que no le es posible financiarlos para que crezcan.

Se ha visto ya todo lo que al producto se refiere, desde que fué una idea, se aprobó su elaboración, su comportamiento ya estando en el mercado, cómo manejar cada una de sus etapas de acuerdo a su situación propia y respecto a la competencia. Así, se llegó hasta el momento de analizar si el producto representa un beneficio para la empresa, para posteriormente decidir qué hacer con él.

Sin embargo, unicamente se ha tratado el producto de manera aislada, independiente. Previo a su colocación en el mercado, una vez en él, o previo a su retiro, es necesario fijarle un precio, lo cual se ve de manera profunda en el capítulo 3.

CAPITULO 3. EL PRECIO.

3.1 Concepto de Precio.

"El precio expresa la proporción en que cambia un bien o servicio por dinero. Como este último es un bien perfectamente divisible, cabe reducir la relación a una simple cifra. Por consiguiente, cada unidad de cualquier bien o servicio tiene su expresión en términos monetarios. Los precios de los factores de producción (del trabajo, el salario; del capital, el interés; y de la tierra, la renta), juntamente con los precios de bienes y servicios, forman el sistema de precios, que actúa como indicador de la producción y el consumo, coordinando y haciendo más coherentes las decisiones de los agentes económicos".¹

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas que no, se enfrentan a la tarea de fijar un precio a sus productos o servicios. Este precio asume varios nombres: pasaje, honorario, cargo, cuota, colegiatura, renta.

3.2 Objetivos del Precio.

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que crea ingresos por ventas; los otros elementos son los costos.

(1) Enciclopedia SALVAT Diccionario, p. 2741.

A pesar de lo importante que es el fijar un precio - adecuado, la mayoría de las empresas no lo hacen adecuadamente.

Los errores más comunes en los que se cae al fijar un precio, son:

- a. el precio está demasiado orientado al costo, por lo que se deja de tomar lo suficientemente en cuenta la intensidad de la demanda y la psicología del cliente.
- b. el precio no se revisa con frecuencia adecuada para capitalizar condiciones modificadas en el lugar del mercado.
- c. muy a menudo, el precio se fija independientemente del resto de la mezcla de mercadotecnia, en vez de tomarlo como elemento intrínseco de estrategia de posición en el mercado.
- d. el precio no se modifica lo bastante para diferentes artículos y sectores de mercado.

Las estrategias para fijar precios requieren tomar en cuenta muchos factores, y una empresa tiene que proceder primero a aclarar sus objetivos de precio.

"La compañía está obligada a ser clara respecto a lo que está tratando de lograr en la forma de negocio general y objetivos de mercadotecnia, antes de poder fijar -

el precio a un producto", 1.

A continuación se explica cada uno de los 6 objetivos de precios, que con mayor frecuencia se encuentran:

1. Precio para maximizar la utilidad.

Los economistas han hecho un modelo simple para el logro de este objetivo. El modelo presupone que la empresa tiene o puede adquirir conocimiento respecto a su demanda y funciones de costo para el producto en cuestión. La función de demanda describe la cantidad estimada (Q) que se compraría por período a diversos precios (P).

Suponiendo que la empresa está en aptitud de determinar mediante análisis estadísticos de demanda que su ecuación de demanda es

$$Q = 2,000 - 8P$$

Esta ecuación expresa la ley de demanda, que dice que se comprarán menos productos a precios mayores.

La función de costo describe el costo total estimado (C) para cantidades alternativas por período (Q) que sería posible producir.

En el caso más simple, la función de costo total puede describirse por la ecuación lineal $C = F$

(1) Kotler, Philip., Dirección de Mercadotecnia, p. 465.

+ cQ , donde F es el costo fijo total, y c es el costo variable por unidad. Suponiendo que la empresa estima la siguiente ecuación de costo para su producto:

$$C = 12,000 + 100Q$$

La empresa está casi en posición de determinar el precio que maximice la utilidad corriente.

Necesita dos ecuaciones más: el ingreso total (R), que se define como igual al precio por la cantidad vendida, es decir,

$$R = PQ$$

y la segunda, las utilidades totales (Z) que se definen como la diferencia entre el ingreso total y el costo total, es decir,

$$Z = R - C$$

La empresa ya puede determinar la relación entre las utilidades (Z) y el precio (P), principiando con la ecuación de utilidades y pasando por la siguiente derivación:

$$Z = R - C$$

$$Z = PQ - C$$

$$Z = PQ - (12000 + 100Q)$$

$$Z = P(2000 - 8P) - 12000 - 100(2000 - 8P)$$

$$Z = 2000P - 8P^2 - 12000 - 200000 + 800P$$

$$Z = -212000 + 2800P - 8P^2$$

Las utilidades resultan ser una función cuadrática del precio, y alcanzan su punto más elevado - (33,000) a un precio de \$175.

Este modelo tiene varias limitaciones en la práctica:

- a. supone que las demás variables en la mezcla de mercadotecnia se mantienen constantes, y en la realidad tiene que ajustarse para diferentes marcos de precios.
- b. supone que los competidores no modificarán sus precios.
- c. hace caso omiso de la reacción de otras partes dentro del sistema de mercadotecnia como pueden ser: el gobierno, proveedores, distribuidores, a diversos precios que pudieran cargarse.
- d. supone que las funciones de costo y demanda

pueden estimarse con toda confianza, y la verdad es que existen grandes dificultades para ello.

El modelo tiene valor para mostrar el papel que desempeña la demanda y la función de costo al fijar el precio.

2. Precio para participación de mercado.

Una empresa puede preferir un precio que maximice la penetración de participación en el mercado, aún haciendo caso omiso de las utilidades corrientes, considerando que así se elevará la productividad a largo plazo.

Las empresas que hacen ésto, construyen una planta con capacidad en exceso para fabricar un gran volumen, fijar el precio igual o inferior al de los competidores, para ganar participación y continúan bajando su precio cuando decaigan sus costos. Durante los primeros años se pierde dinero, pero se reponen después cuando dominan el mercado y tienen costos más bajos (TEXAS INSTRUMENTS, por ejemplo).

Esta estrategia se favorece con cualquiera de las siguientes condiciones:

- a. el mercado es sensible al precio y por lo -- tanto, un precio bajo estimulará más el rápido crecimiento del mercado.
- b. los costos unitarios de producción y distribución bajan con la experiencia de produc---ción que se logre.
- c. un precio bajo descorazona a la competencia real y en potencia.

3. Precio para descremar el mercado.

Este es el caso de las empresas que quieren sacar ventajas al hecho de que muchos compradores están ansiosos por adquirir el producto que para ellos tiene un valor muy alto, y están dispuestos a pagar un precio mucho más elevado que otros.

Esto tiene sentido cuando:

- a. hay suficientes compradores cuya demanda es relativamente no elástica.
- b. los costos de producción y distribución por unidad para fabricar un volumen más bajo, no son tan altos que derogan la ventaja de cargar lo que parte del tráfico soportará.
- c. existe poco peligro de que el alto precio es timule el surgimiento de empresas rivales.
- d. el precio elevado crea la impresión de un -

producto superior.

Con el paso del tiempo, se va bajando el precio en forma gradual, con el fin de atraer nuevos compradores sensibles al precio (POLAROYD, - por ejemplo).

4. Precio para el ingreso corriente.

Se desea un precio que maximice el ingreso corriente por ventas. Es cuestión de encontrar la combinación de precio/cantidad que rinda el ingreso por ventas más alto.

El interés de la empresa es la rápida recuperación de efectivo, ya sea porque está restringida de fondos o porque ve un futuro muy incierto como para justificar una creación de mercado paciente.

5. Precio con meta de utilidades.

Se desea una tasa satisfactoria de utilidades. - "La implicación es que aún cuando otro precio podría producir una utilidad todavía mayor a la larga, la compañía se siente satisfecha con aquella que es convencional para determinado nivel de inversión y riesgo".

6. Precio de promoción.

Se fija con el fin de incrementar las ventas de toda la línea, en vez de producir una utilidad sobre el producto en sí.

Hay dos tipos de precio:

a. de líder de pérdida.

Un artículo popular tiene un precio bajo que sirve para atraer a un gran número de compradores, que se espera compren los demás productos de la empresa (CREMA BATIDA CHANTILLY).

b. de prestigio.

Se fija un precio elevado sobre un artículo para incrementar la imagen de calidad de la línea en general (BOLD 3).

Una vez determinado el objetivo del precio que se desea establecer, es posible tener más claro de cuánto deberá ser éste. Es posible que para un mismo producto, varíe el tipo de precio y objetivo, ya que es muy circunstancial. No se puede establecer un objetivo permanente para un precio, es necesaria una revisión constante de los resultados y comportamiento, para lograr una mayor efectividad en su aplicación.

3.3 Políticas de Precios para Productos Nuevos.

Ponerle precio a un producto nuevo es todo un acontecimiento para la alta gerencia.

Los productos nuevos tienen un ciclo que pasar:

- a. invención de una nueva especialidad.
- b. período de protección por la patente cuando el mercado sigue titubeando.
- c. rápida expresión de ventas al irse ganando la aceptación del mercado.
- d. el producto se convierte en blanco de la competencia e ingresan productos nuevos al mercado.

A lo largo de todo este ciclo, se presentan constantes cambios en la elasticidad de las promociones y los precios y en los costos de producción y distribución. Estos cambios exigen que se ajusten las políticas de precios, como fué mencionado en el punto anterior.

El poner precios adecuados a lo largo del ciclo, depende de 3 aspectos de la madurez:

- a. madurez técnica.

Indicada por:

- porcentaje descendente del desarrollo del producto.
- incremento de la estandarización de marcas.
- incremento de la estabilidad de los procesos de manufactura y conocimiento de ellos.

b. madurez del mercado.

Indicada por:

- *aceptación que demuestren los consumidores.*
- *creencia generalizada de que los productos de la mayoría de los fabricantes se comportarán sa tisfactoriamente.*
- *suficiente familiaridad como para permitir a los compradores comparar marcas de manera competen-- te.*

c. madurez competitiva.

Indicada por:

- *incremento de la estabilidad de la participación en el mercado y de las estructuras de los pre-- cios.*

Con base en los objetivos del precio, las políticas - que se adoptan difieren unas de otras. Por su naturaleza, el precio para maximizar la utilidad, precio para el ingreso corriente y precio con meta de utilidades, son de-- terminados de manera numérica, sin necesidad de adoptar cualquier otro tipo de política que no sea la de cubrir- o llegar a cierta cantidad.

Por lo que respecta a los otros tres objetivos, si re quieren de algunas consideraciones para su establecimien- to, las cuales se dan a continuación.

Precio para participación.

- a. se desea penetrar a los mercados de masas.
- b. las ventas serán rápidas, por lo que hay que analizar si se estará en capacidad de abastecer tal demanda, pues de lo contrario, más adelante sería perjudicial para la empresa.
- c. "es un enfoque activo que requiere de investigaciones, pronósticos y valor".
- d. poner este tipo de precio, puede hacerse en diferentes etapas del ciclo de vida de un producto.
- e. las oportunidades para que haya ventas a gran escala, deben explorarse cuando menos en las primeras etapas de las investigaciones para el desarrollo del producto, incluso antes de la etapa piloto, efectuando una exploración más definitiva cuando el producto pase a producción y se han decidido el precio y los planes de distribución.
- f. puede salvar productos de una decadencia prematura, al ponerles precios suficientemente bajos como para que se coloquen en nuevos mercados.
- g. hay que tomar en cuenta que si el producto nuevo requiere que el capital se recupere en un período largo, el riesgo puede ser que los com-

(1) Dean, Joel., "Políticas de Precios para Productos Nuevos", Colección Clásicos Harvard de la Administración, p. 63.

petidores que entren después pueden explorar técnicas de producción nuevas que puedan socavar la estructura de costos original.

- h. el cálculo de las utilidades debe tomar en cuenta las contribuciones que los precios para el desarrollo del mercado pueden hacer a la venta de otros productos y al futuro de la empresa a largo plazo.

Precio para descremar.

- a. la demanda tiene muchas probabilidades de ser menos elástica con relación al precio en las primeras etapas, y más elástica cuando el producto se ha desarrollado, principalmente en artículos de consumo.
- b. el lanzamiento de un producto nuevo con un precio elevado es un medio eficiente para descomponer al mercado en segmentos que varían en tanto a la elasticidad de precios de la demanda.
- c. es difícil pronosticar cuánto pueden reducirse los costos conforme el mercado se expande y conforme el diseño del producto es mejorado con mayor eficiencia de producción y con técnicas nuevas.
- d. el efecto psicológico que causa en las personas, el hecho de que un producto entre en el mercado

con un precio alto y posteriormente se anuncia que éste bajará. es algo que en México hasta hoy no parece haber sido experimentado, pero es muy probable que dé buenos resultados, claro, dependiendo del producto que se trate y haciendo un estudio previo.

- e. la política de precios altos es adecuada para soportar las cargas financieras a la luz de la incertidumbre del futuro.

Precio de promoción.

- a. los desembolsos que se hagan en promociones iniciales son una inversión en el producto que no podrá recuperarse hasta que se haya establecido algún tipo de mercado.
- b. la empresa innovadora carga con el peso de la creación de un mercado, lo cual es muy cómodo para los imitadores, los cuales ya no se ocupan de la tarea de enseñarle al cliente la existencia y usos del producto, por lo que es necesario incluir en los planes para fijar precios, la recuperación de sus desembolsos iniciales antes de que se evapore su discernición para establecer un precio, de tal manera que no se vuelva benefactor de aquellos que únicamente imitan.

Las políticas sobre precios de una empresa dan respuesta a preguntas tales como la imagen de precios que la empresa quiere tener, su actitud hacia descuentos en precio y su filosofía para enfrentarse a los precios de los competidores.

Al fijar precios, debe considerarse la posible reacción de todas aquellas partes que se ven afectadas por él. Entre las más importantes se encuentran:

- a. **Distribuidores:** cuando se les vende a un precio el producto y que ellos den el precio final, o cuando se le dá el precio final y a él se le vende a un precio más bajo, el cual debe ser atractivo para éste para que sea un buen incentivo.
- b. **Competidores:** tomar en cuenta cómo reaccionarán los competidores a su precio, y que es posible que el precio escogido estimule la entrada de nuevos competidores.
- c. **Proveedores:** muchos proveedores interpretan el precio del producto como indicador del nivel de utilidades que se obtiene, lo cual, en determinado momento, puede causar aumentos en los materiales e inclusive en la mano de obra (exigiendo salarios más altos).
- d. **Gobierno:** es quizás la parte a la que más aten-

ción hay que prestarle, sobretodo porque en México, el intervencionismo en materia económica es muy grande. Debido a la economía mixta que prevalece en este país, el control de precios es algo que influye, y muchas veces es decisivo para que un producto llegue o permanezca en el mercado. Por lo tanto, es indispensable, que antes de establecer un precio para determinado producto, se investigue si existe alguna restricción para él.

- e. *Ejecutivos de la compañía:* cada uno de los diferentes directivos de la compañía tendrá un interés diferente en el precio del producto. Es importante que se atiendan las sugerencias y peticiones, para encontrar la mejor o la más adecuada combinación.

3.4 Procedimientos para Fijar un Precio.

Es posible, que en otras partes del mundo existan -- "fórmulas" para fijar los precios y pueda seleccionarse la que mejor se adapte a las especificaciones del producto en particular y a las necesidades de la empresa. Dicha situación, como se mencionó anteriormente, no es posible en México.

Lo recomendable, dentro de lo que cabe en este he-

cho, es:

1. Investigar si el producto en cuestión, es un producto de precio controlado o no.
2. De caer en el renglón anterior, buscar la posibilidad de salirse de las especificaciones para evitar que esto suceda.
3. Determinar claramente qué objetivo se persigue con el precio para ese producto.
4. Considerar las políticas que se tengan establecidas en la compañía, en materia de precios.
5. Proceder al establecimiento del precio.

Un punto importante a considerar al fijar el precio, es considerar si el producto para el cual se fijará, es para reventa o no, ya que a pesar de que no sea de precio controlado, puede sí tener un precio máximo al público, lo cual repercute directamente en el precio de venta original.

3.5 Problemas al Establecer un Precio.

Una vez establecido el precio para el producto, es cuando viene toda una serie de consecuencias tanto para el producto mismo como para la empresa, directamente en las ventas.

Dependiendo de cuál haya sido el cambio, si ascendente o descendente, si es para un producto nuevo,

la competencia, en caso de que la tenga, la imagen del producto.

Como se puede observar el problema de establecer un precio, no termina con ello, sino es probablemente donde verdaderamente empieza, con las diferentes reacciones de las partes que se ven afectadas por él.

Debido a la interrelación que existe entre todas las áreas de la empresa, un precio afecta de alguna manera a cada una de ellas.

A continuación se muestran los problemas más frecuentes que acompañan al establecimiento de un precio:

- si el precio baja, se espera que las ventas suban, por lo que la producción también se verá alterada y en caso de no prever esto, puede ocasionar escasez del mismo.

- si el precio sube:

- + pueden bajar las ventas en caso de que la competencia mantenga sus precios

- + las ventas pueden mantenerse si el alza fue generalizada, si no hay competencia o si la calidad del producto es la mejor

- + las ventas aumentarán debido a la tendencia natural que llevan

- si el precio es para un producto nuevo:

- + si está por encima de la competencia, puede no

desplazarse igual

- + si está por debajo de la competencia, o puede venderse bien, o puede causar impresión de ser de menor calidad*
- + si está prácticamente igual al de la competencia, dependerá de la imagen de marca que tenga la compañía que lanza el producto.*

Como puede observarse, las implicaciones que trae un precio, son infinitas. Aquí únicamente se han mencionado aquellas que más se enfocan a lo que se ha expuesto, pero van mucho más allá de las ventas; puede pensarse en ingresos, costos, utilidades, salarios, proveedores y todo lo que a lo largo del capítulo se ha presentado.

Así pues, puede irse observando, como a medida que avanza el proceso de un producto, crecen también los detalles que deben cuidarse y que serán determinantes para el negocio. Pudo haber parecido en un principio, que dentro de todo, lo menos complicado era el fijar el precio del producto, sin embargo, es tan importante y delicado como todos los demás factores de la Mezcla.

CAPITULO 4.
LA PLAZA.

4.1 Concepto de Plaza.

Al hablar de plaza, a lo único que se refiere es al - "sitio determinado para una cosa".¹

Probablemente dé la impresión de ser una definición vaga debido a su brevedad, sin embargo, para los fines que se persiguen, ésta es muy representativa. Sí, al referirse a Plaza, se está hablando del lugar en donde se coloca el producto físicamente, para ponerlo al alcance del consumidor.

La Plaza puede ser un anaquel, refrigerador, aparador, vitrina o cualquier otra cosa, pero siempre y cuando, se logre la percepción del producto, por parte del consumidor.

Para hacer llegar el producto al consumidor final, la mayoría de los productores no le venden sus artículos directamente. Entre él y el usuario final se encuentra toda una variedad de intermediarios de ventas, los cuales desempeñan diferentes funciones y tienen una diversidad de nombres: mayoristas, minoristas, comerciantes, agentes, facilitadores.

Es importante saber esto, porque muchas veces por falta de unos adecuados canales de distribución, el

(1) Salvat Editores, Diccionario Enciclopédico Salvat, p. 2690.

producto puede fracasar. Es necesario que se utilicen los canales que requiera cada producto en particular.

¿Qué es un canal de distribución?

Un canal de distribución es cada uno de los eslabones de la cadena, por los que pasa el producto para hacerlo llegar al consumidor final. En otras palabras, es cada una de las 'manos' por las que pasa el producto.

Una vez dado a conocer que existen diferentes canales, es necesario conocer cuáles son, y qué funciones lleva a cabo cada uno.

4.2 Clases de Canales de Distribución.

Existen principalmente 10 tipos de canales de distribución, cada uno de los cuales es explicado brevemente a continuación:

1. Mayoristas con funciones completas.

Desempeñan funciones de almacenamiento incluyen do clasificación de grandes lotes homogéneos en lotes más pequeños y heterogéneos, transporte, asunción de riesgos (físicos y económicos), venta, compra, financiamiento.

Un ejemplo de este tipo de canal lo constituyen los MAYORISTAS DE LABORATORIOS FARMACEUTICOS.

2. Mayoristas con funciones limitadas.

Operan con un margen inferior y no tienen

todas las funciones. Tal es el caso de las FARMACIAS.

3. Despachador directo.

Pasa el pedido del cliente al fabricante y este último lo envía directamente al cliente, como por ejemplo, ASPIRADUKAS RAINBOW.

4. Mayoristas de pago al contado y transporte.

Son utilizados por almacenes de pequeños abarrotereros que no pueden comprar grandes lotes.

En esta clasificación se encuentran los DEPOSITOS DE DULCES Y CIGARROS.

5. Comerciantes de camión.

Mayoristas que llevan casi todo su inventario en los camiones. Pueden utilizarse por empresas cuya producción no sea tan grande como para que esto sea posible. Un caso típico es el de los CAMIONES DE HAMBURGUESAS, muy usados en Estados Unidos.

6. Mayoristas con franquicia.

Cadena voluntaria de almacenes independientes que venden abarrotes y tienen un solo proveedor común para poder competir con las grandes cadenas. En México, se encuentra IMPECSA.

7. Concesionarios de estantería.

Tienen la mercancía concesionada en los estan-

tes de almacén. Si se venden, ganan, si no, lo regresan. Son los conocidos como mercancía a consignación, que es el método que utiliza -
AURRERA.

8. Intermediarios funcionales.

Se diferencian de los comerciantes mayoristas porque no son dueños del inventario, por lo cual operan con una comisión en vez de un margen de ganancias, como lo hacen los CORREDORES DE BIENES RAICES.

9. Agente de fabricante.

También son llamados intermediarios comerciantes o distribuidores.

Es una fuerza de ventas del fabricante pero que no le pertenece. Es la forma de trabajar, por ejemplo, de OLIVETTI.

10. Comerciantes por comisión.

Reciben artículos en consignación y tienen plenos poderes para negociar en representación del productor, como lo hacen los VENDEDORES DE SEGUROS.

Puede tratarse de de productos de consumo que se dirijan a consumidores finales, o bien, productos industriales dirigidos a usuarios industriales. En cual-

quier caso, pueden o no usarse canales de distribución y en cantidades diferentes, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Cada productor busca eslabonar el conjunto de intermediarios de mercado que mejor llene los objetivos de la compañía.

Una definición adecuada para canal de distribución es: "un conjunto de instituciones que llevan a cabo todas las actividades que se utilizan para mover un producto y su título de propiedad desde la producción hasta el consumo".¹

Cada uno de los canales usados en la distribución son niveles. Existen cadenas de diferentes niveles.- A continuación se enuncian los más comunes, lo cual no quiere decir de ninguna manera que no existen otras posibilidades.

- a. Un canal de nivel cero, es el canal directo de mercado, en el cual el fabricante vende directamente al consumidor. Este tipo de distribución la realiza la FABRICA DE MUEBLES 'K-2'.
- b. El canal de un nivel contiene un intermediario de ventas, ya sea minorista en mercados de consumidores, o comisionista o agente de ventas en mercados industriales. Por ejemplo, ALMACENES O TIENDAS DE ABARROTES.

(1) Bucklin Louis, A Theory of Distribution Channel Structures, p. 5.

- c. Un canal de dos niveles contiene dos intermedios. En los mercados de consumidor, son un mayorista y un minorista; en mercados industriales puede ser un agente de ventas y un mayorista. En este caso se encuentran, por ejemplo, la CENTRAL DE ABASTOS y BOMBAS HIDRAULICAS.
- d. El canal de tres niveles contiene tres intermediarios. Un caso común es el de la INDUSTRIA EMPACADORA DE CARNE: Del rastro, se lleva al empacador, luego al mayorista, luego al minorista que finalmente lo lleva al consumidor.

También existen canales de mercado de nivel más alto, pero con menos frecuencia. Desde el punto de vista del productor, el problema de control aumenta con el número de niveles, al igual que el precio del producto debido a que cada intermediario va teniendo utilidades para sí, que se van acumulando.

Es importante saber que los canales no sólo son hacia adelante, también existen canales de retroceso, es decir, de adelante hacia atrás, como suele ocurrir con las empresas refresqueras (DEVOLUCION DE ENVASES-DEVOLUCION DE DINERO).

El objetivo de los canales de mercado es crear utilidades de forma, tiempo, lugar y posesión.

Las principales funciones del canal de mercado son:

- a. Investigación. Recopilar la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- b. Promoción. Creación y diseminación de comunicaciones persuasivas respecto a la oferta.
- c. Contacto. Buscar y comunicarse con compradores en potencia.
- d. Acoplar. Dar forma y ajustar la oferta a los requisitos del comprador. Se incluyen actividades tales como fabricación, mejoramiento, armado y empaque.
- e. Negociación. El esfuerzo por lograr un acuerdo final sobre precio y otras condiciones de oferta, con el fin de que pueda efectuarse la transmisión de propiedad o posesión.
- f. Distribución física. Transporte y almacenaje.
- g. Financiamiento. La adquisición y dispersión de fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- h. Absorción de riesgos. En relación con el desempeño del trabajo del canal.

No existen reglas estrictas en cuanto a canales de distribución se refiere. Lo que hay que hacer es cuestionarse qué es lo que mejor se adapta a las necesidades y objetivos de la empresa y actuar por 'prueba y error', decidiendo así qué es lo que mejor funciona.

4.3 Sistemas de Distribución.

Una pregunta que puede surgir, es qué sistema utilizar, lo cual depende del grado de exposición al mercado que busque la compañía, el cual va directamente relacionado, en orden, con la cantidad, eficiencia y calidad.

Dependiendo de dónde esté clasificado el producto será el sistema y los canales que se utilizarán.

Se distinguen 3 grados de exposición al mercado o sistemas de distribución:

a. Distribución intensiva.

Consiste en distribuir el producto a través de cualquier intermediario, con el fin de lograr inventarios altos del producto y que éste llegue de forma masiva al consumidor.

El factor predominante en la venta de este tipo de mercancía es su utilidad en ese lugar.

Ejemplos de productos con este tipo de distribución son los CIGARROS y las PILAS.

b. Distribución selectiva.

Consiste en distribuir los productos, seleccionando a aquellos intermediarios que hagan un trabajo más eficiente.

Se buscan ya lugares más apropiados para el producto.

Esta distribución implica el uso de más de uno pero menos de todos los intermediarios que están dispuestos a llevar el producto. Permite al productor generar una cobertura de mercado adecuada, con más control y un costo que la distribución intensiva.

Los productos que, por ejemplo, utilizan esta distribución son los LACTEOS y la ROPA, los cuales no pueden colocarse en todas partes (misceláneas, farmacias, supermercados), como es el caso de los productos clasificados en el caso anterior, pero sí pueden colocarse en más de un tipo de establecimiento, lo cual no ocurre con los productos de la siguiente distribución.

Puede considerarse que entre las dos políticas extremas de distribución, existe una gama intermedia de arreglos, que se encuentran precisamente en esta distribución selectiva.

c. Distribución exclusiva.

Puede hacerla solamente un intermediario, gente especializada y conocedora del producto, que debido a su calidad en la mente del consumidor, requiere de una atención especial.

Los productores conceden a los distribuidores derechos exclusivos para distribuir el o los

productos de la compañía en sus respectivos territorios. Esto va acompañado, normalmente, de tratos exclusivos donde el fabricante requiere que los distribuidores no manejen líneas competidoras, como es el caso de EQUIPOS FOTOGRAFICOS y AUTOMOVILES, por mencionar algunos ejemplos.

Así pues, la cantidad de intermediarios o distribuidores que se manejen, va directamente relacionada tanto con el producto, como con la imagen que éste tenga en el mercado.

Una vez que se haya determinado en dónde se encuentra el producto y se hayan estudiado las posibilidades de canales necesarios, se deben establecer aquellos que verdaderamente sean útiles, y no hacer usos en vano.

4.4 Análisis de Eficiencia en la Distribución.

La parte clave de la distribución está en los resultados. Es probable que los canales o distribuidores seleccionados no estén dando los resultados esperados, por lo que es necesario llevar a cabo un estudio para conocer en dónde se encuentra la falla del sis-

tema. Es sabido y lógico, que a mayor distribución, mayores ventas.

En el análisis de eficiencia se busca medir qué tan productiva es la fuerza de ventas y qué tan cerca se está del consumidor, para no solamente basarse en los resultados de las ventas sino ver precisamente si se llega a él.

Para lograr ésto, existe una serie de criterios que son de gran utilidad. Los más prácticos y conocidos son:

a. Análisis del nivel de la distribución numérica.

Se refiere al total de la distribución o cobertura lograda referida a puntos de venta o detallistas con servicio (que cuando se requiera el producto, éste esté allí).

Es el total de establecimientos, el cual se expresa en porcentaje del total del universo (se realiza un muestreo).

b. Nivel de servicio.

Es el promedio de días que toma a una empresa para distribuir un producto, desde que levanta el pedido hasta que es entregado. Son los días que tarda en surtir al cliente.

c. Nivel de inventarios.

Es el promedio de días que hay producto ter-

minado en el almacén y en anaquel. Es el resultado de dividir el número de unidades existentes entre la venta promedio diaria.

Sirve para conocer el nivel de servicio al cliente y la afectación producida al no surtir.

d. Frecuencia de visita.

Se refiere al promedio de visitas a un punto de venta por parte de la fuerza de ventas de la empresa, en un período determinado.

Dependiendo de cada lugar, debe determinarse de acuerdo a:

- nivel de inventarios
- nivel de servicio
- número de clientes de cada agente
- número de agentes que tiene la empresa
- capacidad de compra del cliente

El objetivo de este criterio, es el eliminar agotamientos -cuando un producto que normalmente se encuentra en el punto de venta, no se encuentra en determinado momento-.

e. Faltante.

Es aquel punto de venta que carece de distribución y que es un potencial de ventas.

f. Nivel de exhibición.

Análisis de la posición que guarda el produc-

to del punto de venta.

Su objetivo es que el producto tenga la posición dentro de la exhibición, con mejores características.

Parece sencillo, pero basta con que se escape algún detalle o criterio, para que todo lo que rodea a la Plaza del producto, no funcione correctamente. Por eso, es de suma importancia atender especialmente y vigilar minuciosamente, todos y cada uno de los criterios, para cada producto.

4.5 Características para la Primera Posición.

En el punto anterior, se habló de lograr que el producto tenga la mejor exhibición posible, con el fin de estimular la compra, ya sea inmediata o posterior. Para ello, el Licenciado José Luis Miranda Slim, Director de una empresa fabricante de productos de belleza, y con base en su experiencia, dice: "para que un producto tenga la primera posición, debe tener ocho características que he llamado 'TELAPACE' -como 'te la pasé'-, para facilitar su aprendizaje..."

Cada una de las letras se refiere a la primera letra de las características, las cuales son explica-

das a continuación:

a. Tráfico de gente.

El producto debe estar por donde pasa la gente.

b. Exhibición.

El producto debe estar a la vista. En el cuadro # 6, al final de este capítulo, se destacan los espacios adicionales que hacen posible que el producto resalte de entre los demás, sobretodo de aquellos similares pertenecientes a los competidores.

c. Limpieza.

Tanto el producto como el lugar donde se encuentre en el punto de venta, deben estar bien limpios.

d. Accesibilidad.

Se refiere basicamente a que el producto debe estar colocado en tal forma, que el consumidor pueda tener acceso fácil a él. Hay que considerar que no debe estar muy arriba, pero tampoco muy abajo, pero sobretodo no muy alto, o en su defecto asignar personal que le proporcione el producto (lo cual cuesta dinero).

Parece que no, pero hay veces en las que este tipo de situaciones causen que el consumi-

dor decida optar por otra marca (al menos en esa compra, si no es que después prefiera cambiar).

e. Publicidad en el punto de venta.

Debe procurarse poner anuncios o carteles en los anaqueles, refrigeradores (si está permitido), vitrinas, etc., dependiendo en dónde esté el producto, pero en ese lugar, que sirvan como punto de apoyo al producto.

f. Adecuado lugar.

No solo hay que cuidar que sea lugar con tráfico, sino que además vaya de acuerdo al producto y sea apto para ello, como por ejemplo, LECHE en LACTEOS, aunque se dan excepciones en los productos forzosos, de los cuales se hablará más adelante.

g. Capacidad de venta.

No es bueno abusar de la capacidad de venta del lugar donde se ofrezca el producto, porque si no se vende, querrán devolverlo a la empresa, o peor, no nada más eso, sino que ya no lo compren más, lo cual hace que en ese punto de venta el producto ya no llegue al consumidor.

h. Existencia suficiente.

'Ni tanto que queme al Santo, ni tanto que

no le alumbre'. Es necesario no excederse, pero sí mantener una cantidad mínima razonable para evitar agotamientos.

El Licenciado Miranda recomienda que de no ser posible incluir todas las características en el producto, se piense que mientras más se tengan, mayor beneficio y mejores resultados.

Por otra parte, se considera interesante mencionar 3 aspectos que son de utilidad, debido a que se ha observado por experiencias personales. Es posible que alguno o algunos se conozcan, pero no está por demás sugerirlos.

1. Productos 'gancho'.

Son aquellos productos que se utilizan para atraer al consumidor y que 'de paso' adquiera otros.

Esto se puede aprovechar por las empresas usando los productos líderes en el mercado (cuando no se trata del propio), colocando el producto de la empresa, próximo al líder, y explotando cualquier deficiencia de TELAPACE de la competencia -sobre todo la de carteles-, ganar consumidores.

2. Productos 'forzosos'.

Este tipo de productos han sido llamados así, para identificarlos. Son aquellos ubicados en lugares que aparentemente no les corresponden por el tipo de producto que es. Generalmente se encuentran en las CAJAS DE LOS AUTOSERVICIOS porque son productos difíciles de vender en esos lugares ya que el consumidor, si necesita ese producto, piensa en otro punto de venta como primera alternativa.

Para dejar esto más claro, se puede hablar de botanas en presentación individual, revistas o navajas de afeitar. Las primeras se piensa adquirir, en primer lugar, en una tienda de abarrotes o misceláneas; las segundas, en un puesto de periódicos o en lugares con zonas especiales destinadas a revistas (SANBORN'S, por ejemplo); y las terceras, en una farmacia.

Por lo tanto, debido a que el costo de colocación del producto en esos lugares es mayor, hay que analizar:

- a. si vale la pena hacer la inversión, y/o
- b. si la competencia lo está haciendo, qué tanto afecta el que no se haga.

3. Productos 'autocompetidores'.

No es más que aquel producto similar al existente, pero desarrollado por la misma empresa.

Es un asunto de estrategia que utilizan algunas empresas, para competir principalmente en otro segmento de mercado, o simplemente para presionar en el mercado. Esto es capaz de hacerlo una empresa grande, con la suficiente capacidad instalada, pero si siendo una empresa pequeña o mediana, se está en aptitud de hacerlo, vale la pena analizar qué tan beneficioso sería tomar una medida como ésta.

Una situación en apariencia similar, la forman las empresas que al haber absorbido otra (BINBO-WONDER) siguen produciendo los mismos productos y con la misma marca, pero esto también tiene una razón de ser: no perder los clientes que la empresa anterior aún tenía.

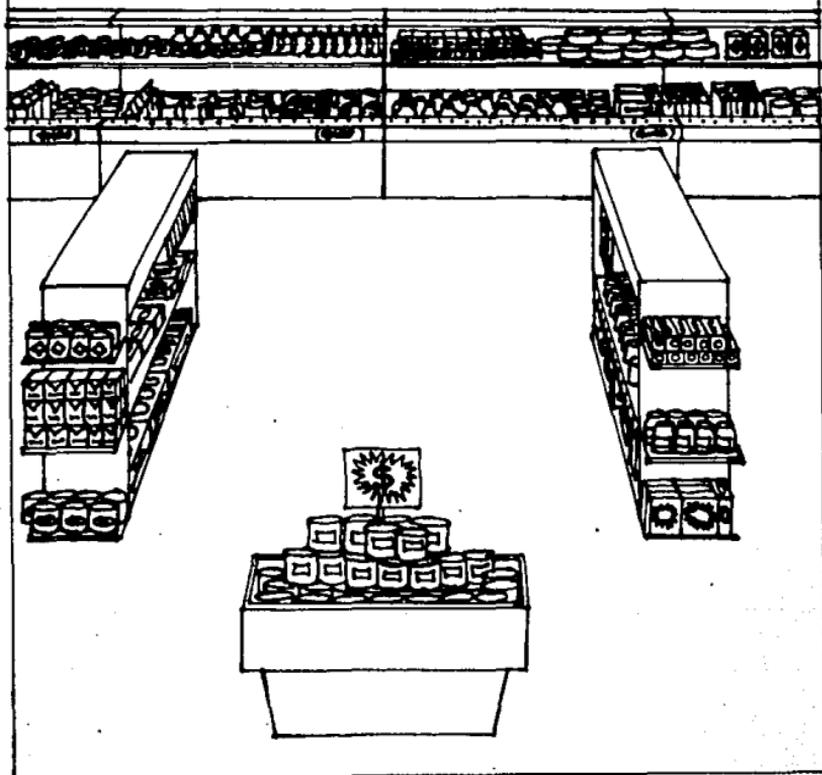
A pesar de la situación antes señalada, el caso BIMBO es un claro ejemplo de una 'autocompetencia', porque a pesar de ser prácticamente una misma empresa, produce artículos iguales (PAN DE CAJA y otros).

Así, se dejan manifiestas algunas inquietudes que no debían pasar desapercibidas.

CUADRO 6.
Espacios Adicionales
para un producto.

EN AUTOSERVICIOS

LACTEOS



Se han dado a conocer hasta el momento tres de las variables de la Mezcla Comercial. La tercera, analizada en este capítulo demuestra una vez más cómo cada una tiene su importancia.

Se pudo haber estudiado perfectamente el producto, que puede ser el ideal; el precio que tiene asignado es incomparable; pero si el producto no se hace llegar adecuadamente al consumidor, cómo se puede esperar que éste tenga éxito. Esta consideración, al igual que las anteriores, no debe olvidarse nunca porque tiene un impacto fuerte en las ventas y por lo tanto en los resultados de la empresa.

CAPITULO 5. LA PROMOCION.

5.1 Concepto de Promoción.

Generalmente, cuando las personas oyen hablar de promoción, su reacción inmediata es relacionarla con ofertas, descuentos o regalos extra de algún producto. Esto en buena parte es cierto, sin embargo todo lo que rodea a la variable Promoción es mucho más extenso que esto.

Para el Ing. Carlos Cordero Cárdenas, Gerente de Marca de Colgate-Palmolive de México, una definición breve y completa de lo que significa esta variable es: "toda aquella actividad orientada a estimular y/o motivar al consumidor a tener un acercamiento hacia el producto e impulsarlo hacia su compra".

Ciertamente es un concepto completo aunque probablemente no muy claro para quienes tienen la primer idea mencionada en el primer párrafo de este capítulo.

Dentro de esta variable, la cual se considera la siguiente más extensa después del producto mismo, se incluyen una serie de conceptos comunmente escuchados y otros que en México no son tan frecuentes, pero que es importante que se conozcan, y así poder recono-

cer los tipos de promoción que existen en cuanto ésta es tomada como variable general de la Mezcla de Mercadotecnia y no unicamente como tal es comunmente conocida.

5.2 Diferencia entre Publicidad, Propaganda y Promoción.

Mucho se oye hablar de publicidad, propaganda y promoción, y si bien hay ocasiones en que se mencionan indistintamente para referirse a alguna cosa, también es cierto que algunas personas sepan que no es lo mismo y sin embargo no saben explicar la diferencia precisa entre cada una.

Para enfatizar la diferencia, se define primero lo que es la publicidad para el Lic. Jesús Magaña, profesor de Comercialización: "es una comunicación masiva, impersonal, pagada, con el objeto de lograr una transacción a través de captar la atención, despertar el interés, despertar un deseo y terminar moviendo a la acción, con un público determinado.

La propaganda también es una comunicación pagada, impersonal y no siempre masiva, pero cuya finalidad es difundir una ideología; a veces no se dá a conocer el anunciante y en la publicidad sí.

En lo que se refiere a la promoción, en relación con la publicidad, en la primera se dá algo, mientras

que en la segunda no; por otro lado, la única finalidad de la promoción es impulsar la venta y la publicidad puede hacerse con otros fines, como se verá más adelante en este capítulo.

El cuadro # 7 presenta las diferencias entre cada uno de estos tres conceptos.

Cuadro 7. <i>Diferencias entre Publicidad, Propaganda y Promoción.</i>			
<i>Características</i>	<i>PUBLICIDAD</i>	<i>PROPAGANDA</i>	<i>PRONOCION</i>
<i>Comunicación</i>	*	*	*
<i>Nasiva</i>	<i>Sí</i>	<i>No siempre</i>	<i>No siempre</i>
<i>Impersonal</i>	*	*	<i>No</i>
<i>Pagada</i>	*	*	<i>No siempre</i>
<i>Finalidad</i>	<i>A.I.D.A*</i>	<i>Ideología</i>	<i>Impulsar la venta</i>
<i>Anunciante</i>	<i>Conocido</i>	<i>No siempre conocido</i>	<i>Conocido</i>
<i>Dá algo</i>	<i>No</i>	<i>A veces</i>	<i>Sí</i>
<i>*NOTA: A.I.D.A. se refiere a <u>atención</u>, <u>interés</u>, <u>deseo</u> y <u>acción</u> (compra), mencionados en la definición de publicidad.</i>			

Fuente: Desarrollado por Flavia Ma. Sierra Cuevas.

5.3 Publicidad.

En una entrevista que realizó por medio de la revista ISTNO (julio-agosto, 1988) a la Doctora Conchita Nass, Directora de Publicidad de la Casa Pedro Domecq, se

le preguntó cómo definiría la publicidad, a lo que ella, entre otras cosas, respondió: "...tiene un fondo y un fin totalmente comercial...como publicistas nosotros no vendemos ni pretendemos que después de ver un anuncio, la gente salga corriendo a adquirir el producto, eso si acaso lo logran las ofertas especiales o promociones de ventas. La publicidad desea crear una actitud favorable al producto entre un segmento determinado de la población definido previamente en cuanto a sexo, edad, características psicológicas, socioeconómicas y demás. Para mí lo más cercano a la realidad de la publicidad es crear esa actitud favorable hacia una empresa, producto o servicio; que a través de los símbolos que yo he creado, la gente piense: 'el día que compre un aparato de este tipo, voy a buscar esa marca'... Está perfectamente probado que si yo no tengo cierta disposición a algunas cosas, la publicidad no me va a convencer de ellas, además de que, ante la gran cantidad de anuncios, el ser humano hace una selección y se queda con tres o cuatro..."¹

"La publicidad es un servicio porque no vende directamente, informa lo que existe en el mercado, pero no informa solo por informar sino para que se compre o se venda..."²

(1) Revista ISTMO, No. 177, p. 35-36

(2) Idem, p. 36

5.3.1 Cuantificación del Presupuesto de Publicidad.

Existen 4 procedimientos comunes para determinar qué cantidad se destinará a la publicidad:

- a. por un porcentaje sobre las utilidades de la empresa.
- b. por la contribución de cada producto.
- c. por la oportunidad en el mercado.
- d. por la contribución marginal de la publicidad.

Para llevar a cabo esta cuantificación es necesario tomar en cuenta algunos criterios:

- a. Lo permisible (lo que se realmente se pueda).
- b. Paridad competitiva (ver cuánto gasta la industria y los principales competidores).
- c. Por objetivos y tareas que se tienen que cumplir (esto es lo más técnico y racional).
- d. Con qué frecuencia y de qué tamaño debe ser el anuncio, considerando:
 - * en productos de consumo es más importante la frecuencia que el tamaño.
 - * en publicidad institucional más frecuencia que tamaño.
 - * en publicidad de venta directa, más tamaño que frecuencia.
- e. La etapa del ciclo de vida en la que se encuen-

tre el producto:

- * *Introducción: tamaño y frecuencia, pero de no tener para ambos, más tamaño.*
- * *Crecimiento: más frecuencia.*
- * *Madurez: más tamaño.*
- * *Decadencia: más tamaño enfocado a venta directa y promociones.*

5.3.2 Determinación de la Estrategia Creativa.

A través del tiempo, han ido surgiendo nuevas ideas para la publicidad de los productos, y de igual forma seguirán naciendo originalidades con un alcance tan grande como la creatividad y la imaginación lo permitan. Sin embargo, a continuación se mencionan las que hasta hoy más se han conocido o son actualmente novedosas.

La elección de cuál estrategia utilizar, depende del producto y de los gustos, aunque desde luego, tomando en cuenta primeramente los objetivos.

A continuación se dan las estrategias creativas seguidas de un ejemplo entre paréntesis:

- a. uso de *CANCIONES* (cerveza *CARTA BLANCA*).
- b. uso de personajes caracterizados del producto (*OSITO BINBO*).
- c. uso de *ACTORES* o *PERSONALIDADES* (*RALEIGH*).

- d. uso de *HISTORIAS* (COCA-COLA, SHELTER).
- e. uso de *ANIMACION* o *DIBUJOS ANIMADOS* (CHOCOMILK).
- f. demostración total del producto (COCHES).
- g. técnica del *SILENCIO* (ventiladores PHILIPS).
- h. *TIPIFICAR* a la persona que anuncia el producto (ARIEL).
- i. causar *EMOTIVIDAD* (bebés de KLEEN BEBE).
- j. *PREVIA* al lanzamiento del producto (detergente RAPIDO).
- k. uso de *FRASES* (SABRITAS -"a que no puedes comer solo una"-).
- l. *INSTITUCIONAL* o *social* ("BACARDI pone la calidad, usted la cantidad").
- m. destacar la *MARCA* (CHRYSLER).
- n. de *PRODUCTO* (PHANTOM).
- o. destacar la *VENTAJA* competitiva (HELLMAN'S).
- p. de acción *INMEDIATA* (HYNOS. VAZQUEZ).
- q. *MEMORABLE* (llantas GOODYEAR).

Como puede observarse, la gama de alternativas es amplia y se selecciona la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y del producto.

También es importante mencionar que cualquiera de estas estrategias puede combinarse con otra(s).

5.3.3 Definición de Estrategia de Medios y de Campaña.

Es necesario investigar, seleccionar y contratar la adecuada mezcla de medios publicitarios para hacer llegar al consumidor la estrategia creativa. Para ello es necesario conocer la audiencia o impactos visuales, es decir, el alcance que tiene el medio, así como determinar con qué frecuencia serán colocados considerando los criterios ya mencionados en este capítulo.

Los 4 medios más comunes para establecer la publicidad de un producto son: radio, prensa, televisión y anuncios espectaculares (en la calle). Además del costo, existen ventajas de uno sobre otro, pero una vez más, dependiendo del producto que se trate. Es muy común que la gente piense que la televisión es el mejor medio para anunciar su producto, y sin embargo esto no es aplicable a todos los productos.

Ahora bien, algunas consideraciones importantes en cada uno de los medios antes mencionados, son:

a. radio.

- más liberal en el uso de palabras
- se puede modular la voz
- posibilidad de hacer dramatizaciones

- se pueden usar palabras más sofisticadas
- no descuidar la voz del anunciante

b. prensa.

- el encabezado es fundamental (de él depende que lo lean)
- usar pocas palabras y mucho mensaje
- usar diferentes tipografías
- evitar palabras poco claras, sofisticadas o de doble sentido
- que la sección del periódico o tipo de revista en la que se ponga el anuncio, sea realmente la que lee el tipo de consumidor que interesa

c. televisión.

- afecta más lo que se ve que lo que se escucha
- buscar mantener la atención con imagen y sonido
- considerar el programa que se está financiando

d. anuncios espectaculares.

- no tener texto, sólo encabezado
- mensaje mínimo

Una vez que se ha decidido qué medio o medios -

cuentra (cuando se trata de un producto nuevo), para establecer el tipo de campaña que más se adapte y por lo tanto reporte mayores beneficios a los resultados finales.

5.3.4 Clasificación de la Publicidad.

Para poder seleccionar la mejor alternativa de estrategia tanto creativa, como de medios y de campaña, es necesario tomar en cuenta la manera en que de forma generalizada se clasifica la publicidad.

Existen 6 grandes divisiones:

a. Geográficas.

- local
- regional
- nacional
- internacional

b. Por su contenido.

- de marca
- de producto o servicio
- institucional (crear, conservar o modificar hábitos o actitudes)

c. Por sus características psicológicas.

- racional (apela a la inteligencia)
- emotiva (apela a los sentimientos, tiene poco o nada de texto)

- mixta (tiene racional y emotiva aunque no necesariamente en la misma proporción)

d. Por su fin.

- de acción inmediata (para que el consumidor compre en seguida, tiene una fecha límite)
- memorable o de imagen (desarrollar actitudes favorables hacia el producto para que el día que realice la compra el consumidor, tenga en mente ese producto)

e. Por el público.

- a consumidores
- a intermediarios ya sean industriales o comerciales

f. por el patrocinador.

- el productor (MOULINEX)
- el intermediario (VIANA)
- cooperativa, cuando ambos pagan (AURRERA anunciando SWAN) y puede ser:

- * vertical (LUXOR MOHAWK con fibras de CELANESE, de venta en LIVERPOOL).

- * horizontal (HERMANOS VAZQUEZ vende estufa MABE...)

De esta manera es posible identificar los distintos tipos de publicidad que existen y uti-

lizar aquella combinación que más convenga.

5.3.5 Definición de Métodos para Evaluar los Resultados.

Es necesario que una vez que se ha optado por una completa estrategia publicitaria, se determinen qué métodos se utilizarán para evaluar los resultados de la misma. Para ello, es importante recordar y considerar los aspectos que a continuación se especifican:

- a. *Movimiento del cliente hacia la compra.*
 - A. *Atención*
 - B. *Interés*
 - C. *Deseo*
 - D. *Acción*
- b. *Posición del consumidor respecto al producto o servicio (postura real del cliente).*
 - A. *Cognositiva*
 - B. *Afectiva*
 - C. *Cognositivo-afectiva*
 - D. *Motivacional*
- c. *Función del anuncio.*
 - A. *Proporcionar información*
 - B. *Cambiar sentimientos o actitudes*
 - C. *Reforzar sentimientos o actitudes*
 - D. *Estimular, dirigir y concretar el deseo*
- d. *Tipos de publicidad o anuncio en cada etapa.*

- A. *descriptivo, clasificado, de imagen.*
- B. *de imagen o memorable*
- C. *de imagen, argumentativa*
- D. *de imagen, venta directa, testimonial, -
"last chance" (ultima oportunidad)*
- e. *Métodos de evaluación.*
 - A. *recall: preguntar para averiguar qué tanto se acuerdan del anuncio.*
 - B. *recall con ayuda: se le dan pistas para -
que asocie el comercial.*
 - C. *ordenación de marcas por preferencia.*
 - D. *diferenciación: utilizar categorías (B, -
R, M; Excelente, Bueno, Regular, Malo; -
etc.*
 - E. *técnicas proyectivas: pruebas psicológi--
cas para evaluar la proyección de la per--
sona y que diga lo que conscientemente no
se atrevería a decir.*
 - F. *listados: no se le dan marcas, sino que -
el consumidor las dá en orden de preferen-
cia.*
 - G. *pruebas en el punto de venta: analizar en
el punto de venta el impacto que está
teniendo la publicidad y qué dificultades
se están dando para la acción, haciendo*

visitas periódicas y comparando los resultados.

H. intención de comprar: hacer encuestas para ver qué intención tiene la gente de comprar el producto.

I. split run: se saca el anuncio en el 50% de cada uno de los medios que se han decidido utilizar, y en la mitad restante, no; se analiza qué tanto se vendió el producto en una zona y en la otra.

En el cuadro # 8 se muestra la relación que existe entre estos aspectos, indicando el método de evaluación más adecuado para cada uno.

Desde luego que existen otros métodos, pero los aquí mencionados son los que más comunmente se utilizan en la actualidad.

5.3.6 Otras Consideraciones Importantes en Publicidad.

En su libro Los 27 errores más comunes en Publicidad, Alec Benn, además de explicarlos, dar ejemplos y casos, incluye la manera de evitarlos. El capítulo XXI presenta muy someramente el contenido del libro, de manera que quedan resumidos tanto errores como soluciones de la manera que a continuación se presentan:

CUADRO 8.
Evaluación de la Publicidad.

Nov. hacia la compra	Posición del consumidor	Tipo de anuncio	Función del anuncio	Método a usar
Atención	Cognositiva	Descriptivo Clasificado Imagen	Dar información	Recall Recall con ayuda
Interés	Afectiva	Imagen	Cambiar sentimientos o actitudes	Ordenación de marcas Diferenciación Técnicas proyectivas Listados
Deseo	Cognositivo-Afectiva	Imagen Argumentativo	Reforzar sentimientos o actitudes	Ordenación Diferenciación Técnicas Listados
Acción	Motivacional	Imagen Venta Directa Testimonial Last Chance	Estimular, dirigir y concretar el deseo	Prueba en el punto de venta Intención de comprar Técnicas Split Run

Fuente: Desarrollado por Flavia Ma. Sierra Cuevas.

1. Encargar la publicidad a una persona cuyas funciones no coincidan con el propósito de la misma. Para evitarlo: hay que definir claramente el propósito de la publicidad antes de escoger a la persona responsable.
2. Escoger una agencia de publicidad que tenga experiencia en lo que no se necesita.

Para evitarlo: averigüe la experiencia que tengan las distintas agencias publicitarias candidatas con productos y servicios que se comercialicen en la misma forma que los de la empresa.

3. Querer hacer demasiado con muy poco dinero.

Para evitarlo: estudie los casos de publicidad que han tenido éxito. Vea qué se logró y a qué costo -luego sea escéptico-. Las empresas y agencias suelen publicar sus éxitos, por lo que se puede suponer que los resultados que exhiben representan el máximo logro que se obtiene con el dinero invertido.

4. Pretender que el anunciador haga gran parte del trabajo de la agencia.

Para evitarlo: una medida de la capacidad de un ejecutivo es la calidad o cantidad de trabajo que puede obtener de los subalternos y proveedores. Nada reemplaza la objetividad de la agencia.

5. Escoger un medio de comunicación por su tarifa baja y no por su costo por millar de lectores, oyentes o televidentes.

Para evitarlo: compare el tamaño y la respuesta de las audiencias, además del costo.

6. Falta de frecuencia en la publicidad.

Para evitarlo: al día siguiente apenas una frac-

ción de los lectores, oyentes o televidentes recuerda haber visto un anuncio y su memoria decrece rápidamente en los siguientes días, por lo tanto hay que evitar que esto suceda.

7. Hacer el anuncio de un tamaño mayor que el necesario.

Para evitarlo: que el anuncio no pase del tamaño que domina la página.

8. Esperar demasiado de la creatividad en el texto y en el arte.

Para evitarlo: las respuestas a un anuncio de venta directa se limitan a lo que se ofrece y no hay nada que reemplace las impresiones repetidas para que se recuerde más.

9. Imitar en vez de analizar.

Para evitarlo: cerciorarse de que la publicidad cumpla seis condiciones: propósito, actitud de la audiencia, medio, naturaleza de la audiencia, lo que se está anunciando y competencia.

10. Tratar de captar la atención variando la forma en vez del contenido.

Para evitarlo: antes de actuar, preguntarse: ¿este comienzo atraerá la atención de la audiencia objetivo? ¿es el mejor comienzo para lo que se pretende lograr con la audiencia? ¿despertará

la emoción más favorable hacia el producto, servicio o empresa?

11. Crear para la presentación y no para el medio de comunicación.

Para evitarlo: la agencia, instruyendo a los ejecutivos de cuentas, mostrándoles los peligros de la producción; el anunciante, pidiendo las pruebas finales hechas en el mismo papel de la publicación final y mostrándoselas a un ejecutivo de la empresa que no haya visto las primeras pruebas.

12. Jugar demasiado con el tipo.

Para evitarlo: preguntarse si es fácil leerlo.

13. Un logotipo de tamaño incorrecto.

Para evitarlo: en anuncios de venta directa, el nombre de la empresa no es importante; en los de una empresa, sí.

14. No concentrar el anuncio en el lector, televidente u oyente.

Para evitarlo: recordar que lo que más le interesa a la gente es ella misma.

15. Burlarse del cliente.

Para evitarlo: recordar que a nadie le gusta que se rían de uno.

16. Usar juegos de palabras en el titular.

Para evitarlo: reflexionar si no se presta a

doble sentido.

17. Divertir en vez de vender.

Para evitarlo: importa más la efectividad que la creatividad.

18. No suscitar la emoción apropiada.

Para evitarlo: emociones clave son: esperanza, admiración y temor.

19. Aplicar un buen principio de la comunicación en el momento inoportuno.

Para evitarlo: revisar el texto y arte para cada uno de las 6 condiciones determinantes.

20. No aprovechar las ventajas específicas del medio de comunicación, especialmente la televisión.

Para evitarlo: si el mismo mensaje aparecerá en diversos medios, cerciorarse de que los anuncios para prensa y los comerciales para televisión los redacten personas expertas en el respectivo medio de comunicación.

21. No aprovechar la calidad intrínseca del producto, servicio o compañía.

Para evitarlo: la agencia publicitaria debe estudiarlo cuidadosamente, con la ventaja de ser objetiva.

22. Promover las ventas de la competencia.

Para evitarlo: desarrolle un beneficio competitivo claro, establezca una imagen distintiva o desarrolle una buena estrategia de posicionamiento.

23. Concederle más importancia al gusto del presidente de la compañía, que a la creación de anuncios eficaces.

Para evitarlo: la agencia, teniendo políticas adecuadas; el anunciador, estableciendo una medida objetiva de la eficacia del anuncio.

24. Desconocer las limitaciones de los puntajes Starch.

Para evitarlo: recordar que la organización Starch ha advertido que no son confiables los puntajes basados en un solo anuncio.

25. No medir objetivamente la eficacia de la publicidad.

Para evitarlo: decida la manera de evaluar la publicidad antes de cualquier presentación.

26. Manejar correo directo por sí mismo, sin valerse de los indispensables expertos.

Para evitarlo: el correo directo no es necesariamente barato y menos si se incluye un folleto; los expertos pueden reducir costos y aumentar -- respuestas.

27. Creer que la publicidad es más poderosa de lo que es.

Para evitarlo: averigüe lo que se necesita para alcanzar el éxito en la publicidad.

Es de vital importancia para la empresa, tomar en cuenta estas 27 consideraciones, al momento de querer llevar a cabo publicidad para algún producto, de tal forma que aumenten los resultados positivos de la misma.

5.4 Promoción.

Como ya se mencionó al principio de este capítulo, la promoción propiamente dicha corresponde al concepto que el grueso de la población tiene de él.

Existe una gran variedad de formas, tipos y estilos de hacer promoción, los cuales son el objeto del punto siguiente.

La promoción, no requiere de mayor explicación, cada empresa puede utilizar aquella que le parezca más adecuada.

Lo que sí es muy importante enfatizar, es indicar que los tipos de promociones deben variarse durante el año, para evitar que la gente se acostumbre, recordando que todo lo que se vuelve rutina termina por

destruirse. Hay empresas que siempre realizan las mismas promociones, pero son compañías sólidas que a través de 'prueba y error' han logrado establecer que eso es lo mejor. Esto se logra con el tiempo, considerando los resultados que dejó cada uno de los diferentes tipos de promoción.

5.4.1 Tipos de Promoción.

Los tipos de promoción más comunes que se han visto en la práctica cotidiana son:

- a. un % de descuento.
- b. "si compras 100, te regalo 20 más".
- c. al juntar X cupones, se regala boleto para...
- d. X % más de contenido en el paquete.
- e. dar regalos dentro del paquete.
- f. estampas para hacer un álbum.
- g. juegos para armar.
- h. "en la compra de una lavadora llévase una batidora" (así se promueve otro producto).
- i. 2 X 1.
- j. "llevandose 2 pague sólo X % y llévase el tercero".
- k. letreros en las envolturas para que al enseñarla en la siguiente compra se lleven un % de descuento.
- l. incluir premios en el contenido o envoltura

del producto.

- m. regalar muestras o "probaditas" (demostradoras).
- n. dar dinero sólo por ofrecer un producto (por ejemplo, meseros que ofrezcan Domeq).
- o. bonificaciones: "mientras más compras, más descuento te doy".
- p. "en la compra de X cantidad reciba boleto para una rifa".
- q. dar cupones por X % de la compra actual para usarlos como efectivo en la próxima compra.
- r. poner cupones de descuento en productos complementarios.
- s. poner un talón o frase en el comercial para que al decirlo o darlo, se haga un descuento.

La variedad de combinaciones de estos tipos de promociones, van de acuerdo a las posibilidades y resultados que se van teniendo en cada empresa. Hay algunos tipos, que ya son clásicos de algunas compañías y la gente ya los espera porque sabe que en algún momento se establecen.

Así, por ejemplo, se tiene "Don Julio Regalado", de comercial Mexicana; "Agosto al Costo", de Compañía Hermanos Vázquez; "Barata Anual", de París Londres; y otras.

5.5 Conceptos Menos Comunes.

Existen otros conceptos dentro de la variable de Promoción, que en México no son utilizados (y por lo tanto no son explotados) muy frecuentemente. Sin embargo, es sustancialmente importante que se conozcan, porque pudiera ser que alguno o los tres, represente el factor de éxito para la empresa.

Por la misma razón de que se casi no se usan, poco puede decirse acerca de ellos, pero se dan los elementos básicos para poder comprender a qué se refieren y en qué consisten.

5.5.1 Venta Personal.

Es una presentación personal del vendedor, con uno o varios de sus posibles compradores, en la cual se hace una labor de venta directa del producto.

La venta personal tiene la gran ventaja de que el representante del vendedor puede utilizar argumentos positivos y convencer al comprador en el momento mismo de la presentación del producto.

Tiene la desventaja del costo, pues salvo tratarse de empresas muy grandes, con una variedad muy amplia de artículos, la relación costo-beneficio probablemente no sea positiva; sin

embargo, también es factible para aquellas empresas tan pequeñas o con tan pocos artículos, que esta opción es la que mejor se adapte para llevar a cabo su distribución.

Generalmente, se hace uso de catálogos o muestrarios, levantando los pedidos, que se entregan en una fecha posterior.

5.5.2 Publicidad No Pagada.

Es el estímulo impersonal de la demanda de un producto. No hay patrocinador, pero están creando una demanda.

Se manifiesta a través de comunicación informal, recomendaciones o malas referencias.

Tiene la ventaja de no representar ningún costo en el caso de que la publicidad no pagada sea positiva, porque el producto está gustando y tiene aceptación, por lo que es recomendado entre las personas.

Por otro lado, tiene la desventaja de la subjetividad, por lo que en caso de ser negativa, es decir, que la publicidad que se haga en la comunicación informal sea de malas referencias acerca del producto, el costo de perder esa cantidad de posibles compradores, es también significativa.

5.5.3 Publicidad por Correo.

Uno de los tipos de publicidad más difíciles de realizar con éxito, es la publicidad por correo, debido a que se ha comprobado que tiene respuestas de entre el .25 y el 2%.

Las características que debe tener una carta para este tipo de venta, son:

- a. claridad
- b. que sea lógica
- c. que capte la atención
- d. que despierte de inmediato sentimientos de -
miedo, dolor, solidaridad, indignación, o -
cualquiera que el producto que se ofrezca, -
necesite
- e. presentar los hechos
- f. buscar que el lector se involucre
- g. mover al lector a la acción (darle facilida-
des para la respuesta)
- h. mientras más personal, cuidadosa y directa -
sea la carta, mejor será la respuesta.

Existe también la incógnita importante, de cuándo se debe mandar. Pues bien, si se trata de una oficina, no debe ser ni en lunes ni en viernes, debido a que por la carga de traba-

jo en esos días, no le prestarán atención; pero si se trata de una casa, los días más adecuados para enviarla son viernes y sábados, que es cuando normalmente la gente se encuentra con menos pendientes en el hogar.

5.6 Misterio y Realidad de la Publicidad Subliminal.

Mucho se ha hablado acerca de los magníficos resultados que dá la publicidad subliminal, y la mayoría de la gente hasta nuestros días, la sigue utilizando en la publicidad de sus productos.

Técnicamente, la publicidad subliminal consiste en enviar un mensaje que se capta en el subconciencia, sin pasar por los sentidos en forma conciente y que lleva a las personas a actuar.

Existen tres errores principales en el manejo de este tipo de publicidad:

- a. cae en el predeterminismo
- b. trata de explicar la conducta del hombre, científicamente
- c. cree que todo lo que mueve al hombre es el sexo

Pero la realidad es otra. Estudios han demostrado que los factores que influyen y que coinciden con el empleo de la publicidad subliminal para los buenos

resultados, son otros.

Los 4 argumentos básicos que demuestran que la publicidad subliminal no funciona, son:

- a. no hay nada en la inteligencia que no pase primero por los sentidos
- b. para que despierte el subconciente, tiene que pasar primero por el umbral de la conciencia
- c. lo que se dá es la asociación de ideas (proyección), pero no la percepción
- d. es un mensaje indirecto que causa subpercepción, - lo cual es distinto a lo subliminal

Actualmente, quizás por creencia en la publicidad subliminal y por temor a declinar las ventas en caso de dejar de utilizarla, las empresas que tradicionalmente la han empleado, siguen haciéndolo; otras, seguramente siguen creyendo en ella.

El aspecto interesante en esto, es que para lograr un mensaje subliminal, las empresas invierten una cantidad de dinero en el proceso de creación del tipo de mensaje que desean. Si ésta, no sirve, entonces quiere decir que se podrían evitar costos que muy probablemente están repercutiendo en el precio de los productos.

Vale la pena pensarlo...

Con esto, concluye todo lo referente a la parte teórica - de la Mezcla de Mercadotecnia.

En este último capítulo de lo que podría considerarse la primera parte (la teoría), pudo observarse cómo esta última variable es mucho más extensa de lo que podía imaginarse. La Promoción es 100% un impulso a las ventas de la compañía, aunque no necesariamente del producto de manera directa. A diferencia de las demás variables, ésta no es radicalmente decisiva en el fracaso de un producto, pero sí puede contribuir considerablemente a su éxito.

CAPITULO 6.
UNA APLICACION PRACTICA.

Chantilly es una compañía de 22 años desde que se inició en 1968, pero no fue sino hasta 1982 cuando empezó a tener competencia en el mercado.

En su comienzo se constituyó como una empresa familiar, donde el dueño prácticamente realizaba todas las funciones administrativas del negocio. En esos tiempos únicamente fabricaba cremas: la conocida crema batida "chantilly" (nombre que adquirió por la compañía y que es como actualmente se conoce, pues con el tiempo se generalizó) y crema líquida natural.

Esta compañía estaba orientada a fabricar productos "al servicio de la repostería", tal como su lema lo dice. Más adelante, empezó a producir también glacés de sabores, jarabe de chocolate, polvo para merengue y crema pastelera, coberturas de chocolate, rellenos para pay, porciones de sabor y color, crema de vaca, media crema en aerosol en envase retornable (fount wip) y sustituto de crema para café (cremero). En la actualidad cuenta con estos productos además del chanty wip, que es una media crema tipo chantilly en aerosol, pero en envase desechable y tiene unos 2 años

en el mercado. Además distribuye queso cottage y mermeladas pero son productos que no fabrica.

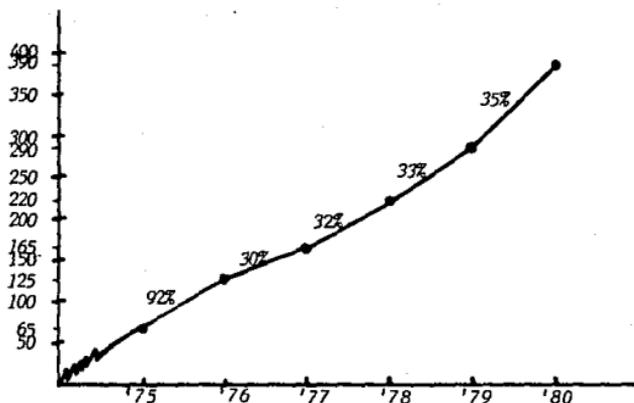
Los lugares donde se comercializan los productos son:

- sustituto de crema para café de 240 piezas, crema batida, glacés, queso cottage, mermeladas y jarabe de chocolate, en Restaurantes. Los clientes potenciales en esta área son: Sanborn's, Denny's y restaurantes de hoteles como Ma. Isabel Sheraton, Marriot y Crown Plaza, por mencionar algunos, pero en el cremero, los dos primeros son claves.
- vasija de crema chantilly, jarabe de chocolate en botella de 650 ml., cremero de 48 piezas y chanty wip, en autoservicios.
- todos los demás productos en presentaciones industriales - de 2, 5 y 10 kilos, en pastelerías y panificadoras.
- el fount wip, está orientado principalmente a lugares donde venden helados, tales como Helen's y Bonsabor (entre los clientes potenciales de este producto).

Más adelante, y dado que en la mayoría de sus productos no tenía competencia, las ventas de la compañía fueron aumentando considerablemente, por lo que fue necesario un incremento en recursos tanto materiales como humanos y técnicos. Practicamente el producto se vendía solo y Chantilly acaparaba el 90% de las ventas totales del merca-

do. En aquel entonces, su competidor principal era Lyncott, con crema líquida y cremero ya que el queso cottage aun no se distribuía, pero en crema batida, que era su producto líder, era única.

En 1976, casi se duplicaron las ventas. De 65 toneladas mensuales del año anterior, se vendían 125. La tendencia que llevaba era estupenda. A continuación se presenta una gráfica de las ventas de 1975 a 1980 en números redondos, del mes de diciembre de cada año.



Por lo anterior se esperaba que para 1985 se tendrían ventas de por lo menos 700 toneladas mensuales en promedio. Sin embargo, eso no ocurrió. En 1985, las ventas fueron de 6600 toneladas (550 por mes), esto es, un 41% de crecimiento en 5 años (lo que representaba aproximadamente

el 8% anual). Esto se debió principalmente a que a partir de 1982 empezaron a aparecer compañías competidoras para el producto líder, que era la crema batida. Con anterioridad había surgido Carracedo, pero hasta entonces parecía no haber dañado mucho a Chantilly.

A partir de ese año, las ventas de Chantilly siguieron aumentando, pero no en la misma proporción. Para 1988, las ventas en el mes de diciembre fueron de 710 toneladas y en 1989 se cayeron a 660 (el 7%). En ese año, las ventas del mercado estaban repartidas de la siguiente manera:

Chantilly 43%

Competencia 57%

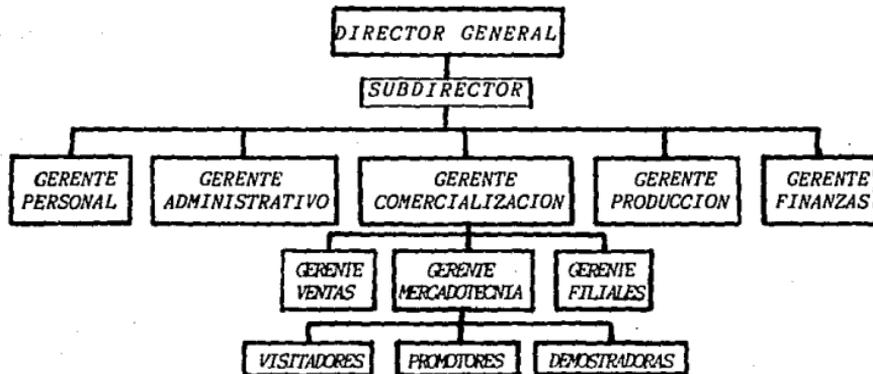
Los competidores son: Frigo, Carracedo, Crema Chanty, Frappé, Delsa, Lyncott y Natural de Alimentos.

Muchos de los clientes importantes se han ido perdiendo desde finales de 1988, a la fecha, lo cual ha repercutido evidentemente en las ventas. Desde los últimos meses de 1989, las ventas comparadas con el año anterior se encontraban por debajo en un 9%, y la diferencia aumentaba paulatinamente cada vez más.

Suena irónico que a pesar de ser la compañía más fuerte potencialmente hablando, pasara por esta situación. Practica

mente se está abriendo paso a la competencia, a pesar de tener 3 filiales (Puebla, Guadalajara y Monterrey) y 11 distribuidores autorizados (Acapulco, Aguascalientes, Cuernavaca, Cancún, Jalapa, León, Querétaro, San Luis Potosí, Tampico, Toluca, Tulancingo y Oaxaca), con lo que se llega a las ciudades más importantes de la República Mexicana.

Una vez conocido el panorama general de la compañía, es necesario ubicar el departamento de mercadotecnia en su organigrama, para analizar el caso desde ese punto en concreto.



En Julio de 1989, se contrató un Gerente de Mercadotecnia, con el fin de darle un impulso al departamento y apoyar, por consiguiente, las ventas de la compañía. Sin embargo, la situación para entonces no era fácil.

Por principio de cuentas, no existía un esfuerzo de mercadotecnia, a pesar que se insistió en ello, por lo que la mezcla comercial no podía aplicarse como debe ser.- Ahora bien, se habló de los productos que la compañía vende, y para conocer exactamente de qué manera se aplica la mezcla y para poder comprender claramente como se trabaja en ella, se presenta el caso del producto más nuevo de la compañía: el Chanty Wip.

Todos los productos que existen en Chantilly, han sido idea del Director General, y basta que eso suceda para que salgan al mercado.

En 1988, como ya se mencionó, ocurrió lo anterior. Se lanzó al mercado la media crema en aerosol tipo Chantilly.- La idea fue tomada de un producto americano que fabrica Kraft Foods en Estados Unidos. Su presentación es única en botella con 200 gramos. El precio al consumidor final en aquel entonces era de \$2,800.00 aproximadamente. La caducidad es de 2 meses. Por el tipo de producto que se trata, podría considerarse "elitista". El envase tuvo que pensarse de inmediato, ya que bastó con que se consiguiera la máquina que lo fabricara y probar la fórmula para tenerlo listo, por lo que se hizo una botella que requería de una válvula de importación y a la vista, muy poco

atractivo para el consumidor.

Para el nombre se adaptaron palabras CHANTY (de Chantilly) y WIP (slang americano utilizado para la crema batida), por lo que se le denominó Chanty Wip.

La jerarquía de este producto se presenta a continuación:

- a) Familia de necesidades: decorado de postres y pasteles.
- b) Familia de producto: cremas.
- c) Clase de producto: crema batida.
- d) Línea de producto: vasija, dulla y chanty wip.
- e) Tipo de producto: en aerosol.
- f) Marca: Chanty wip.

La etapa de introducción se podría pensar que duró unos 10 meses, ya que en Enero de 1989, por algún fenómeno extraño las ventas se duplicaron, de 350 o 400 cajas, a 750 cajas. Sin embargo, esto no representó el inicio de su etapa de crecimiento, pues al mes siguiente, las ventas cayeron a su tendencia normal.

Cuando el producto se lanzó al mercado, su precio era alto, y no se hizo ningún tipo de promoción, lo cual explica de alguna manera, el porqué las ventas no se levantaron.

Como puede observarse, realmente nunca se llevó a cabo una planeación estratégica del producto, ni para el Chanty wip, ni para ningún otro. El Chanty wip es un producto que podría considerarse perro, y suena irónico que un producto que no ha superado su etapa de introducción ya sea perro. Entonces surge la incógnita de que tal vez su ciclo de vida fue tan rápido que creció y maduró casi instantáneamente y ya está en decadencia, pero no es así. La explicación es que realmente no se ha impulsado su venta y por eso se consideraba que seguía en introducción a pesar de que ya llevaba un año y medio en el mercado.

En párrafos anteriores se habló de que el precio del Chanty wip es un precio alto, y no comparado con otro igual (ya que no hay), sino con la vasija de crema batida. Si se considera que una vasija costaba \$2,500 y contiene 950 mililitros y el chanty wip \$3,000 por 200 ml., significa que está casi un 500% más caro, pues el contenido es mucho menor. Por lo anterior, no es difícil comprender que lo que realmente encarece el producto es el envase. Debido a esto, la gente que compara, prefiere llevarse la vasija y no el Chanty wip.

El precio que se fijó al Chanty wip, al igual que el resto de los productos de la compañía, es exclusivamente

con meta en utilidades. Maneja 2 precios diferentes, uno para Área Metropolitana y otro con un 15% más para foráneos.

En Noviembre de 1989, se decidió incrementar el precio del Chanty wip, ya que por el alza en las materias primas, ya casi no se tenía utilidad en ese producto. Al otorgarse la autorización para ese incremento que fue a \$3,400 (ya era el segundo cambio de precio), le fijaron un precio máximo al público de \$3,700. Esto acarreó una serie de problemas con los autoservicios, ya que el margen de utilidad que ellos manejan, no se cubría con esta restricción.- Costó trabajo, pero finalmente lo autorizaron, para lo cual fue necesario manejar un descuento extra al normal.- En los siguientes 2 meses al alza, las ventas bajaron un 15%, tanto por el precio final, como por el problema con autoservicios, ya que se dejaron de surtir algunas cadenas en tanto no lo autorizaron.

Ahora bien, hablando de autoservicios, es precisamente uno de los canales de distribución que Chantilly utiliza, y que es conocido como concesionario de estantería. Los otros dos tipos de canal que utiliza son: mayoristas de pago al contado, en área metropolitana; y mayoristas con funciones completas para el interior de la República, a quienes llama distribuidores (Chantilly les hace llegar

el producto ya sea por camiones propios o por compañías de transporte de carga, y ellos son dueños del producto en sus plazas).

En el caso de esta compañía, utiliza canales de uno o dos niveles, aunque también vende en ventanilla directamente en la fábrica, lo cual es un claro ejemplo del nivel cero. Y para otros productos que no son el chanty wip, también utiliza nivel cero en Area Metropolitana, a pastelerías, restaurantes, hoteles y algunas cremerías y tiendas de abarrotes. Su sistema de distribución es selectiva, ya que por el tipo de productos que maneja, es la forma más adecuada. Sin embargo, esto no quiere decir que funcione como debe ser y a continuación se explica porqué.

Cuando el nuevo gerente conoció bien cómo funcionaba la compañía, se dió cuenta que había un problema de distribución muy serio. En Septiembre de 1989, a los dos meses de haber llegado, se encaminó a realizar un análisis en la eficiencia de la distribución.

Para empezar, se tenían cuatro camiones foráneos y 20 rutas para Area Metropolitana repartidos como sigue:

ZONA NORTE INDUSTRIAL (PANIFICADORAS): 6

ZONA SUR INDUSTRIAL: 6

RESTAURANTES: 4

AUTOSERVICIOS: 4

El principal punto de venta para el Chanty wip, como ya se mencionó, es el autoservicio. Existen 157 autoservicios a los que Chantilly atiende en el Area Metropolitana. Lo anterior quiere decir que en promedio, una camioneta de autoservicio atiende a casi 40 tiendas. Pero eso no es todo. Además de surtir 4 productos a lácteos (vasija, cremero, chanty wip y jarabe de chocolate), surten también los helados Bonsabor de las 20 tiendas Aurrerá. Las tiendas están repartidas en las 4 rutas de la siguiente manera:

RUTA 31: 40

RUTA 32: 43

RUTA 33: 30

RUTA 34: 44

En teoría, tienen que visitar una vez a la semana todas las tiendas, y algunas hasta dos veces. Esto es imposible si se considera que en promedio en cada tienda les tardan una hora, más el desplazamiento entre una y otra. Tienen 8 horas (de 8 a 4) al día, para surtir. Por lo tanto la frecuencia de visita real, es de 15 días. Para lograr el objetivo pretendido, se necesitarían 6 camionetas.

También se encontró que el nivel de inventario en el autoservicio es de 8 días, por lo que hay tiendas que se quedaban desde una hasta tres semanas sin producto, mientras que el nivel de servicio prácticamente no existía, ya que siempre se visitaban a los mismos clientes con mayor desplazamiento del producto, y a los que no, a veces en un mes no los visitaban.

Como se ve, la falta de una buena fuerza de distribución evita que las ventas crezcan, o lo que es peor, pueden hasta decaer, cuando el cliente se cansa de no tener un buen servicio.

Por otra parte, se analizó la ubicación del producto, que por tratarse de un lácteo, necesariamente tenía que estar en refrigeración. El producto normalmente está limpio gracias a que los visitantes se encargan de mantener producto en mueble y limpio (van una o dos veces por semana); estaba accesible, pero no llamaba mucho la atención, ya que el bote era blanco y se perdía en el mueble. Solía ocurrir que cuando la gente lo veía, era precisamente porque buscaban la vasija (producto líder) y junto lo encontraban. En este caso, decidió utilizarse la vasija como 'gancho' tanto para el chanty wip como para el cremero.

Con el jarabe de chocolate ocurrió algo diferente. Cuando el gerente, dentro de sus planes de creación de mercados (productos actuales a mercados nuevos), introdujo el jarabe de chocolate a autoservicios, pero con la estrategia de colocarlo en el refrigerador de lácteos y no en el pasillo de chocolates. El resultado fue excelente considerando que es un producto de lento desplazamiento, ya que las ventas se duplicaron en 2 meses.

Todo lo anterior ocurrió en Area Metropolitana, y lo foráneo no era la excepción (hablando de los problemas de distribución). Por lo general, los camiones salían a su máxima capacidad, pero con los pedidos incompletos porque ya no les cabía más. Esto, lógicamente, afectaba nuevamente a las ventas. Y cuando se tomó la decisión de comprar otro camión, en Octubre de 1989, se adquirió uno tan pequeño que a lo más que llegaría por capacidad y resistencia era a Toluca y Tulancingo, así que el problema no se resolvió.

Al concluir su estudio, que le llevó poco más de dos meses, decidió elaborar un proyecto de distribución en colaboración con el Gerente de Comercialización para incrementar la calidad en el servicio, pero en Diciembre que lo presentaron, quedó sin resolución y pasó a ser un proyecto más que se fue al archivo; y era un proyecto más.

porque anteriormente se presentaron muchos otros de promoción, y todos fueron rechazados.

Como todo parecía caro y eran "gastos" (porque se veía como gasto y no como inversión) que no se harían, el gerente sugirió se le asignara un presupuesto para manejarlo de la manera más adecuada posible, pero una vez más se le negó. Lo más que se hizo en el renglón de promoción fueron 10 anuncios espectaculares para el chanty wip y un proyecto bastante avanzado para introducir publicidad en televisión, del cual se habla a continuación.

A finales de septiembre se decidió impulsar totalmente la venta del chanty wip, a través de publicidad en televisión. Se empezó a trabajar en este proyecto y se optó por una campaña de conglomerado total en los meses de noviembre, diciembre y enero. Tendría un alcance nacional y se sugirió aprovechar el comercial para darle apoyo a toda la marca Chantilly.

La idea era que fuera memorable y que le enseñara al consumidor cómo usar el producto correctamente, pues se había observado que se presentaban constantes quejas por el mal manejo que se le daba. El spot y la pre-producción estaban listos, pero por un cambio u otro, costo elevado,

y muchas otras razones, terminó el año y no quedaba listo aún. Finalmente, en febrero de 1990, se tomó la decisión de cancelar el proyecto.

Como de alguna manera se apoyaba el producto con 10 demostradoras, pero no se veían resultados en las ventas, se pidió al gerente de mercadotecnia elaborar un plan para ellas. Entonces propuso darles comisiones por rangos, de tal manera que fueran atractivas para ellas.

El plan se aprobó y se puso en marcha en Enero de 1990. Las ventas al final del mes habían incrementado el 25% y para Febrero el aumento era ya del 48%.

Una vez ocurrido lo anterior, se autorizó el cambio de envase para el chanty wip (proyecto propuesto desde Noviembre del año anterior). El diseño quedó listo en dos semanas, pero el gerente sugirió esperar a terminarse el stock de envases existentes para evitar que el envase nuevo provocara que ese ya no se vendiera. Se aceptó su idea y se esperaba que para Junio podría lanzarse el nuevo envase.

Como al Director le gustó mucho el cambio del chanty wip, pidió al gerente de mercadotecnia pensar en algo más

atractivo para el cremero de 48 piezas, que es el que se comercializaba en autoservicios. De inmediato se empezó a trabajar en ello y hacia fines del mes de Marzo, el proyecto estaba listo y aprobado.

Gracias al éxito de este cambio, las ventas del producto crecieron, pero no ocurrió lo mismo con las ventas generales de la compañía, pues mientras autoservicios crecía en un 23%, la venta global se estaba cayendo en un 11% y además el descenso aumentaba. La participación de mercado ya era de únicamente el 23% contra el 52% de uno de sus competidores.

Dada la situación anterior, y al resultado obtenido en autoservicios, el Director General parecía convencerse de que los cambios funcionaban, pero a pesar de ello no atendía otras sugerencias que se hacían para mejorar. Ante esto, tanto el Gerente de Mercadotecnia como el de Comercialización mostraban una seria preocupación, sin que ésta ni sus esfuerzos sirvieran de algo pues a esas alturas solo quedaba esperar para saber cuál sería el destino de Chantilly.

Un día, en los primeros días de Abril, el Gerente de Mercadotecnia recibió un llamado a la oficina del Director

General, quien palabras textuales le dijo: "he estado analizando la evolución en los resultados de aquellas medidas que usted tomó y que puso en práctica, y quiero pedirle que entre usted y el Gerente de Comercialización elaboren un plan de trabajo completo para recuperar el mercado a como dé lugar". Así de concreta fue su conversación. El Gerente salió en busca de su jefe inmediato para comunicarle tal decisión. En ese mismo instante empezaron a darle formalidad a un proyecto que tenían guardado desde mucho tiempo atrás y que no habían podido hacer realidad.

CONCLUSIONES.

Cuando uno escucha hablar de una compañía como Chantilly, la primer idea que se viene a la mente es la de un gran negocio, sólido y establemente organizado. Sin embargo, hasta no ir al fondo de su situación, se puede conocer verdaderamente la cantidad de problemas por los que una compañía atraviesa.

Una persona, en calidad de consumidor, desconoce lo que hay detrás del producto. Parece sencillo: se produce un artículo, se empaca, se almacena, se pone en un camión y de ahí a la tienda o lugar donde se comercializa. Todo aparenta ser muy fácil, pero como se ha visto, no es así.

Analizando lo anterior, se puede reflexionar que como Chantilly, debe haber decenas o cientos de empresas mexicanas.

Al comienzo de este trabajo, se buscaba de una manera que pudiera parecer utópica, que los directivos de las empresas mexicanas se convencieran de la importancia de la mercadotecnia, para incluirla en su estructura.

A lo largo del desarrollo del mismo, se presentaron

aspectos que talvez en el caso Chantilly no se mencionaron. A pesar de ello, para todo lo expuesto era imposible que un solo caso lo tuviera, ya que, o se está en una situación o se está en otra.

El caso práctico fue una gran experiencia. Chantilly es una compañía que a la vista exterior, parece no tener problemas, pero una vez introduciéndose en ella, se puede uno dar cuenta de la infinidad de pormenores que existen. Es muy importante y satisfactorio saber que efectivamente todos estos conceptos son de utilidad.

El llevar a la práctica muchas de las estrategias, conceptos, procedimientos y variables que en teoría se presentan, no es nada sencillo, puede llevar desde días, hasta semanas o meses, pero el hecho de alcanzar un objetivo, de lograr lo que uno se ha propuesto, bien lo vale.

Es cierto que hay cosas tan arraigadas a una compañía, que es muy difícil cambiar o en algunas ocasiones hasta imposible, porque se ha vivido tanto tiempo con esas costumbres, que no puede llegar cualquier persona con un escrito a querer "arreglar el mundo". Cuesta trabajo, porque el ser humano tiende a resistirse al cambio, no le gusta arriesgar y prefiere vivir con lo que hasta el momento

de alguna manera le ha resultado, sin convencerse de que actuando de otra forma puede ir mucho mejor, o evitar que las cosas empeoren. Cuando las empresas actúan conservadoramente, existe una barrera ideológica ante quien busca innovar o actuar más agresivamente.

Por otra parte, está la forma de hacer las cosas. Aunque se esté convencido de los beneficios, no es hasta cuando llega el agua al cuello, que se toma la decisión de actuar. No es necesario llegar a ello, y sin embargo en ocasiones ni en esa situación se reacciona.

El hecho de ver las inversiones como "gastos" y no como lo que son, es un grave obstáculo que impide que la empresa se desarrolle como debe ser. Es muy importante iniciar con aquellos aspectos que requieran de una inversión pequeña, para demostrar los resultados. De esta manera los proyectos subsecuentes serán aprobados más fácilmente aún en caso de ser más caros.

Es muy difícil, y digo difícil, no imposible, lograr el cambio o al menos lograr que se tomen en cuenta sugerencias cuando no se tiene la misma experiencia que quienes están al mando de una empresa, por lo que es de vital importancia saber por dónde comenzar para demostrar que las

cosas se pueden hacer si se quiere; finalmente la razón gana aún por encima de la experiencia que en algún momento y en otras circunstancias resultó.

En el caso de la mercadotecnia, como son pocas las empresas mexicanas que tienen un departamento formalmente establecido, es común que lo que antes se mencionó, sea un obstáculo en aquellas que no lo tienen.

Claro es, como se ha dicho, que de la teoría a la práctica hay una gran diferencia. No basta con tomar literalmente lo que está escrito y aplicarlo. Es necesario adaptar la esencia de las cosas, a las circunstancias de cada empresa. Además, los resultados en condiciones aún aparentemente iguales, pueden no ser las mismas, por lo que los pasos a seguir o decisiones a tomar, ya cambiarán.

No existen reglas. Las posibilidades son tan grandes como las circunstancias mismas, y el éxito o fracaso dependerá de qué tan bien se analicen las situaciones para poder tomar una decisión acertada. La persona que tiene a su cargo la responsabilidad de aplicar y controlar la mezcla comercial, será quien determine lo anterior, lo cual implica un compromiso muy grande.

Ahora bien, el proceso para establecer la Mezcla de Mercadotecnia, no es ni sencillo no rápido. Se debe penetrar de acuerdo a la situación de la empresa al momento de implantarse. Hay que estar concientes y ser pacientes para no caer en el error de querer hacer todo de manera simultánea. Debe aplicarse poco a poco para poder ir evaluando la evolución de los resultados y hacer los ajustes necesarios en el momento oportuno.

Una vez que los primeros resultados se hacen notar, la bola de nieve se ha echado a rodar por la pendiente, y cuando ésto sucede, no hay nada, absolutamente nada que la detenga.

BIBLIOGRAFIA.

1. Ansoff, Igor. La Estrategia de la Empresa, Colección Biblioteca de la Empresa, Tomo 19, Ed. ORBIS, España, 1986, 2ª ed.
2. Benn, Alec. Los 27 Errores Más Comunes en Publicidad, Ed. Norma, Colombia, 1986, 1ª ed.
3. Bucklin, Louis. A Theory of Distribution Channel Structures, Ed. Institute of Business and Economic Research, California, 1966.
4. Dean, Joel. "Políticas de Precios para Productos Nuevos", Colección Clásicos Harvard de la Administración, Tomo VI, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, México, 1986, 1ª ed.
5. ISTMO, "La Publicidad No Es Algo Hetéreo", Número 177, Ed. Centros Culturales de México, A.C., México, Julio-Agosto 1988.
6. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Ed. Diana, México, 1985, 4ª ed.

7. Legislación Sobre Propiedades Industriales, "Ley de Inven-
ciones, Marcas y Transferencia de Tecnología, Ediciones
Andrade, S.A., México, 1975, 6ª ed.

8. Levitt, Theodore. "Aproveche el Ciclo de Vida del Produc-
to", Colección Clásicos Harvard de la Administración,
Tomo VI, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, México,
1986, 1ª ed.

9. Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ed. C.E.C.S.A.,
México, 1983, 1ª ed.

10. Salvat Editores. Diccionario Enciclopédico Salvat, Tomo
10, Ed. Salvat, España, 1971.