

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

7  
2ej.

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

LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE  
UN INTERMEDIARIO MINORISTA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

T R A B A J O

Que como resultado del Seminario  
de Investigación presenta como Tesis  
*Guillermo Joaquín Galán Arellano*

para optar por el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Tesis: Lic. Fernando Cabrera Mir.

México D. F. 31 de Marzo de 1992.



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

## PAGINA

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. LA PLANEACION ESTRATEGICA.</b>	
1.1	Que es la planeación estratégica? 5
1.1.1	El futuro de las decisiones actuales. 5
1.1.2	Proceso. 5
1.1.3	Filosofía. 6
1.1.4	Estructura. 6
1.2	Modelo conceptual de la Planeación Estratégica. 8
1.3	Concepto de Amenaza Ambiental. 17
1.4	Concepto de Oportunidad Comercial. 19
<b>CAPITULO 2. LA ESTRATEGIA COMERCIAL.</b>	
2.1	Concepto de Estrategia Comercial. 22
2.2	Introducción a la creación de estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia. 24
2.3	Estrategias del Producto. 25
2.3.1	Producto existente - Mercado sin cambio. 29
2.3.1.1	Simplificación del diseño. 30
2.3.1.2	Grado de integración. 30
2.3.2	Producto existente - Mercado mejorado. 32
2.3.2.1	Calidad. 33
2.3.2.2	Servicio. 33
2.3.2.3	Garantías. 34
2.3.2.4	Envase. 35
2.3.2.5	Marca. 37
2.3.3	Producto existente - Nuevo mercado. 39
2.3.3.1	Nuevos usuarios. 40
2.3.3.2	Nuevas aplicaciones. 41
2.3.4	Cambio de producto - Mercado sin cambio. 41
2.3.4.1	Simplificación de la línea de producto y suspensión de productos. 42
2.3.4.2	Nuevos modelos. 43
2.3.4.3	Obsolescencia planeada. 44
2.3.5	Cambio de producto - Mercado mejorado. 45
2.3.5.1	Productos a la medida. 45
2.3.5.2	Productos - Sistemas. 46
2.3.6	Cambio de producto - Nuevo mercado. 46
2.3.7	Nuevo producto - Mercado sin cambio. 48
2.3.8	Nuevo producto - Mercado mejorado. 51
2.3.9	Nuevo producto - Nuevo mercado. 53
2.4	Estrategia en la determinación de precios. 56
2.4.1	Estrategias Precio - Producto. 63
2.4.2	Estrategias Precio - Canal de distribución. 65
2.4.3	Estrategia de Precio - Publicidad. 68

2.4.4	Estrategia de Precio - Venta personal.	69
2.5	Estrategia de canal de distribución.	69
2.5.1	Desarrollo de una estrategia de canales de distribución.	71
2.6	Estrategias de publicidad y promoción.	75

### CAPITULO 3. APLICACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.

3.1	Concepto de intermediario.	83
3.1.1	Intermediarios comerciales.	84
3.1.1.1	Agencia de ventas.	84
3.1.1.2	Agencias auxiliares del mercado.	84
3.1.1.3	Agente.	85
3.1.1.4	Agentes del fabricante.	85
3.1.1.5	Casas de descuento.	85
3.1.1.6	Casas de pedido.	86
3.1.1.7	Comerciante o comercio.	86
3.1.1.8	Comisionista.	86
3.1.1.9	Comprador residente.	86
3.1.1.10	Corredor.	87
3.1.1.11	Distribuidor.	87
3.1.1.12	Grupo voluntario.	87
3.1.1.13	Mayorista.	88
3.1.1.14	Mayorista especial (o de estante).	88
3.1.1.15	Compañías subastadoras.	88
3.2	Estrategia comercial de un intermediario minorista.	90
3.2.1	Ventajas competitivas de las tiendas independientes.	96
3.2.2	Desventajas de las tiendas en cadena, ventajas para el minorista.	99
3.3	Estrategias de los factores de éxito.	100
3.3.1	Localización.	102
3.3.2	Comercialización.	104
3.3.3	Venta personal.	105
3.3.4	Finanzas.	107

### CAPITULO 4. LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE UN INTERMEDIARIO MINORISTA. CASO PRACTICO.

Introducción.		109
4.1	Antecedentes.	109
4.2	Análisis de potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades.	113
4.2.1	Debilidades.	113
4.2.2	Amenazas.	114
4.2.3	Oportunidades.	115
4.2.4	Potencialidades.	116
4.3	Planeación Estratégica.	121
4.4	Estrategia de mercadotecnia.	126
4.4.1	Estrategia de precios.	127
4.4.2	Estrategia de canal de distribución.	134
4.4.3	Estrategias de producto y promoción.	138

4.4.3.1	Estrategia producto existente - mercado sin cambio.	138
4.4.3.2	Estrategia producto existente - mercado mejorado.	140
4.4.3.3	Estrategia producto existente - nuevo mercado.	142
4.4.3.4	Nuevos productos.	143
4.5	Conclusiones.	145
<b>CONCLUSIONES GENERALES.</b>		<b>148</b>
<b>CITAS BIBLIOGRAFICAS.</b>		<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>		<b>154</b>

## INTRODUCCION.

Esta tesis se ha elaborado con el objeto de exponer, describir, identificar y resumir, las principales estrategias de mercadotecnia del intermediario minorista.

Para poder elaborar esta tesis fué necesario estudiar, sintetizar y resumir, las estrategias de mercadotecnia de más de 20 diferentes autores. Para complementarla, se utilizaron los conocimientos propios que se adquirieron trabajando directamente, y por más de dos años, con una empresa intermediaria minorista, cuyas estrategias se incluyeron en el capítulo cuarto de esta tesis. Al mismo tiempo, esta experiencia nos permitió complementar, abundar y describir las estrategias de los intermediarios minoristas. También nos ayudo a perfilar, adicionar, confirmar, y a resumir las estrategias de mercadotecnia y conocimientos de varios autores que se incluyeron en la bibliografía de esta tesis.

En el mercado de México, existe una gran cantidad de empresas que actúan como intermediarios minoristas, comercializando una gran variedad de diversos productos, tanto de origen nacional como de importación. De hecho, dadas las actuales tendencias de abrir las fronteras al mercado internacional, el nacimiento y creación de empresas bajo este concepto, presenta una tendencia de crecimiento. Esta tesis también puede ser utilizada por aquellas empresas que se dediquen a la comercialización de productos o servicios, aún siendo los propios productores. Puede ser útil para identificar,

crear o aplicar estrategias de mercadotecnia que hemos descrito, es decir, pueden ayudar a alguna empresa a identificar el tipo de estrategia que debe de seguir, pueden servir como una guía, o bien, simplemente puede servir como base para el planteamiento o creación de estrategias nuevas de mercadotecnia.

En el capítulo uno se expone la definición de la planeación estratégica, los objetivos que se buscan con su constante implementación en el proceso directivo y los beneficios que se logran en la planeación. Se presentará un modelo conceptual del proceso de la planeación, determinando cuales son los factores que influyen en su diseño. Se definirá cual es el concepto de amenaza ambiental y oportunidad comercial, ya que son los ingredientes principales que existen en todo mercado.

En el capítulo dos se expone el concepto de estrategia comercial, así como el objetivo que se busca con su creación y establecimiento en toda organización y para todo mercado. Se incluye una introducción para la creación de estrategias de la mezcla de mercadotecnia. En este capítulo se definen e identifican, cada una de las estrategias de los elementos de la mezcla de mercadotecnia que se requieren para que un producto encaje en el mercado. Estos elementos son: producto, precio, plaza o canal de distribución, promoción y publicidad.

En el tercer capítulo se expone el concepto de intermediario minorista, así como la identificación de la mayoría de los tipos de intermediarios que existen. Se describe la estrategia comercial del intermediario minorista, identificando sus ventajas competitivas, en especial de las

tiendas independientes, y el porque son desventajas para las tiendas en cadena. En el mismo capítulo se definen y describen, cuales son las estrategias de los factores de éxito del intermediario minorista, como son: su localización en el mercado, su forma de comercialización, la venta personal como su principal herramienta para el éxito y el manejo de sus finanzas.

Como lo mencionamos anteriormente, el cuarto capítulo es un caso práctico, donde se describen las estrategias comerciales reales de un intermediario minorista. El objeto de incluir este caso práctico, es para demostrar, ejemplificar y enseñar, cómo realmente funcionan, se utilizan, y se aplican en la práctica, las estrategias de mercadotecnia que se mencionan en el capítulo segundo y tercero de esta tesis.

## **CAPITULO 1.**

### **LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización deba adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características de cada empresa. Sin embargo, existen características comunes en los sistemas de planeación como son: los objetivos y resultados que se buscan, los beneficios alcanzados por la misma y otros que permiten conceptualizar a la planeación estratégica de una forma similar, objetiva, y general.

Existen dos tipos esenciales de dirección: la que se lleva acabo en los niveles más altos de la organización y la operacional que se lleva acabo en los demás niveles. La primera dirección realiza, entre otras responsabilidades, la planeación estratégica que se encuentra íntimamente relacionada con la planeación operacional que se realiza en los demás niveles. El enfoque primordial de ambos niveles es la estrategia.

La dirección y la planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las empresas, ya que el establecimiento de una estrategia inadecuada puede sacar del mercado a la compañía, es decir, una empresa puede mejorar el uso ineficiente de los recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias

equivocadas aún teniendo una producción y mercadeo excelente.

### **1.1 QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA ?**

En la década de los setentas el término planeación a largo plazo se uso para describir el sistema que es el tema de este capítulo. Para poder definir a la planeación estratégica será necesario considerar cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

#### **1.1.1 EL FUTURO DE LAS DECISIONES ACTUALES**

La planeación estratégica analiza la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión intencionada o real tomada por la dirección. "La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro"(1). Planear significa diseñar un futuro que se desea, estableciendo las formas para lograrlo, es decir, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, que de alguna manera, ayudan o impiden que las decisiones logren los objetivos planteados. " Para planear es necesario tener en cuenta el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas"(2).

#### **1.1.2 PROCESO**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales las cuales, deberán haber sido establecidas en los niveles más elevados de la organización. Define estrategias y políticas para lograr esas

metas, es decir, enfoca, regula y orienta a las decisiones. " La planeación estratégica también desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados"(3).

Para algunas empresas, planear consiste en formularse la pregunta: ¿Qué vamos a hacer?. Situarse en éste punto limita el concepto de planeación, ya que; " La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad conocida y entendida"(4). Al ser sistemática la planeación, la formulación de la pregunta ¿qué vamos a hacer? cambia a : ¿Cómo queremos ser? ; es decir, el concepto se amplía con la conceptualización y estimación de la tendencia actual con una proyección futura.

" Deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias"(5). Esto es debido a los constantes cambios socio económicos y del mercado, que para las empresas son variables exógenas difíciles de controlar.

### **1.1.3 FILOSOFIA**

" La planeación estratégica es una forma de pensamiento, con una actitud que requiere de dedicación para poder planear constante y sistemáticamente"(6). Más que una serie de procesos y procedimientos la planeación estratégica representa un proceso mental que nos ayuda a enlazar las potencialidades y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del medio que los rodea.

#### 1.1.4 ESTRUCTURA

Un sistema de planeación estratégica consta de cuatro tipos de planes: los estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Los planes estratégicos son las formas específicas y propias de cada empresa de actuar y de desenvolverse según su experiencia y conocimientos. Los programas a mediano plazo son las etapas y pasos necesarios para cumplir cada una de las metas que establece la estrategia. Los presupuestos a corto plazo son los medios y recursos con que se cuenta para lograr cada etapa del programa, que de acuerdo a los planes operativos, se irán aplicando y optimizando conforme a dichos programas.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, desarrollando planes detallados de operación con el fin de poner en práctica y funcionamiento a los elementos, medios y recursos con que cuenta la empresa. De esta manera se logra el cumplimiento de los objetivos, metas básicas de la compañía y la satisfacción de los intereses exteriores e interiores. Se dice que es sistemático en el sentido que es un esfuerzo constante para duplicar lo que pasa en la mente del analista intuitivo. Por otra parte es sistemático porque prepara instrucciones para explicar quién hará qué y cuándo, basados en investigaciones previas y porque involucra la participación de mucha gente.

Estas características fundamentales sirven de base para poder definir amplia y objetivamente a la planeación

estratégica. La planeación estratégica es un método en el que se desarrollan aptitudes necesarias para una administración eficaz, donde se asignan recursos escasos para obtener ventajas sobre la competencia, logrando un aumento significativo en las utilidades y en el desarrollo de la empresa. Mediante el proceso de planeación estratégica se elige el camino óptimo que nos lleva de los negocios de hoy hacia los de mañana, permitiendo simplificar la complejidad interna, optimizándonos para una mayor permanencia en la competencia y fortaleciéndonos ante las amenazas externas.

#### **1.2 MODELO CONCEPTUAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de algo que debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante una generalidad de particulares. El modelo conceptual representa una herramienta poderosa, ya que proporciona una guía adecuada para un funcionamiento adecuado de la práctica.

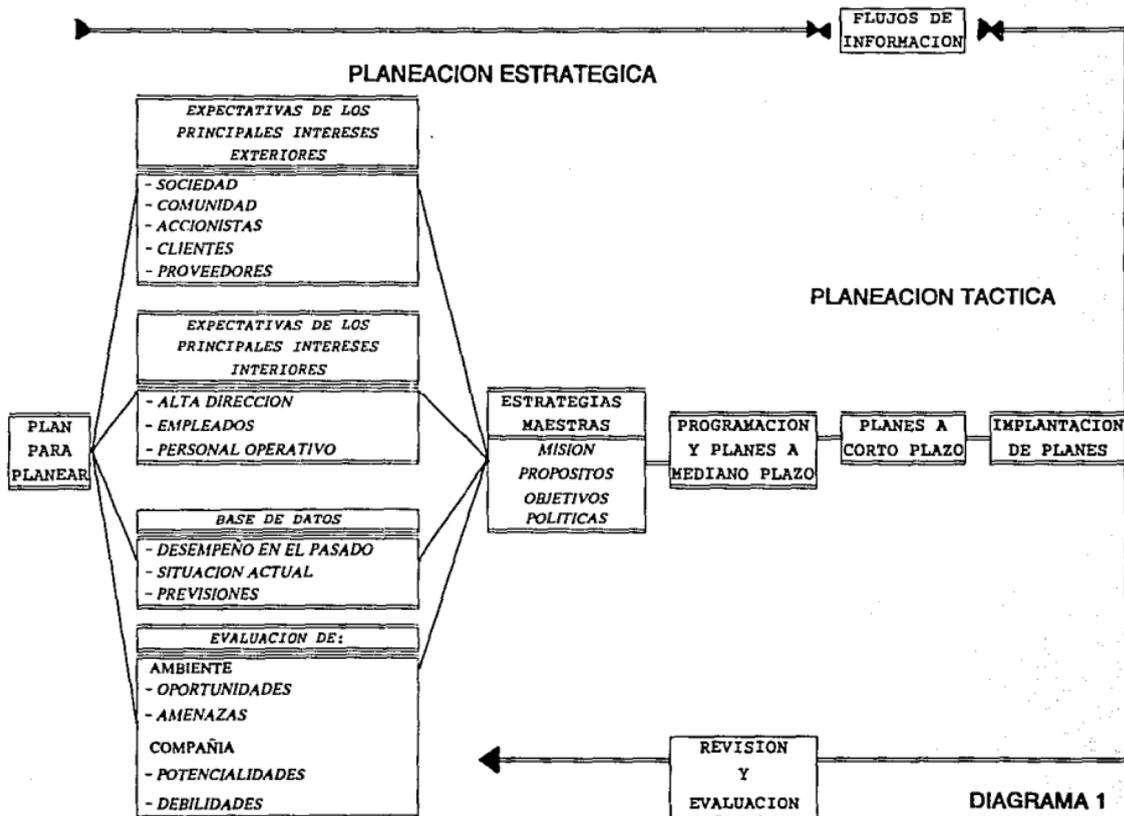
El diagrama 1 muestra un modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación sistemática corporativa. Trata de explicar cómo se puede realizar este proceso apoyando el significado de la planeación estratégica. Las empresas que llevan acabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita e implícitamente. Los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas, pero en el fondo los elementos básicos del diagrama 1 se encuentran también dentro de los mejores sistemas. Si un elemento del modelo falta, ya sea explícito o

implícitamente, puede que el sistema no opere con eficacia, pero el hecho de plantearlo conceptualmente ayuda a que los resultados que se buscan tengan una base que les pueda dar firmeza.

Antes de realizar un programa estratégico de planeación, es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el directivo, y de cómo opera el sistema. Cuando una empresa inicia una planeación formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y peligros del medio ambiente que les rodea, y formular estrategias de acuerdo con sus potencialidades y debilidades para explotar y evitar, según sea el caso, dichas amenazas y oportunidades del mercado. En cuanto se hayan decidido que es lo que quieren los directivos, es importante realizar un plan para planear. " Este plan para planear es una guía para la planeación que se podría denominar como manual para la planeación "(7).

En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los involucrados, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

La intención del plan puede concretarse a una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización. El plan proporciona los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Deberá contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en cuanto a una planeación formal efectiva como requisito esencial de la dirección; deberá contener una especificación de la información



MODELO DE LA ESTRUCTURA Y DEL PROCESO DE PLANEACION SISTEMATICA CORPORATIVA.

FUENTE: GEORGE A., Steiner. Planeación Estratégica. Pág. 24.

requerida para el sistema; un plan de flujo y sistemas de información y cualquier norma con respecto a los límites y formas de planear.

Dentro del plan para planear se puede abarcar información respecto a como se debe integrar la planeación estratégica en la dirección, debe tener información sobre las misiones y filosofías de la compañía, es decir, la razón de ser y los valores éticos de la compañía. El plan para planear puede proporcionar sistemas que sirvan de referencia, con un lenguaje común que todos los relacionados con la planeación lo entiendan.

Es importante incluir en un plan para planear el significado de palabras clave usadas en la planeación, ya que la terminología de la misma no está uniformada.

Se debe aclarar el concepto y significado que tiene para la empresa. La aclaración de palabras tales como: estrategia, meta, objetivo, táctica, y planes evitarán razonamientos innecesarios sobre la nomenclatura de dichos términos.

Se debe evitar caer en el peligro de tratar de diseñar un plan demasiado rápido o tomar demasiado tiempo para su realización. Este proceso tomará algo de tiempo para su elaboración, pero es más fácil razonar sobre como realizar la planeación que lanzarse a aplicarla. Sin embargo, se deberá buscar el equilibrio en cuanto al tiempo de preparación y de su implementación. Un excelente plan para planear puede estimular el desarrollo de la planeación, pero éste no la crea sólo la regula y dirige.

Las premisas de planeación estratégica esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical del diagrama 1.

La información que se acumula en estas áreas es conocida como análisis y evaluación de la situación actual. Para la mayoría de las empresas resulta imposible examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por ello que las empresas deberán de concentrar sus esfuerzos para tratar de identificar y entender cuales son los elementos y recursos óptimos para el crecimiento, sobrevivencia y bienestar de la misma.

En el primer cuadro de las premisas de planeación estratégica del diagrama 1, se encuentran las expectativas de los principales intereses externos. Básicamente se refiere al conjunto de necesidades externas que se deberán satisfacer. Los intereses exteriores son los que de alguna forma demandan bienes, servicios o satisfactores.

" Si bien la creación del comercio se realiza para la satisfacción plena de necesidades, los productores y consumidores conforman el elemento básico para la creación de instituciones "(8),

La empresa depende principalmente de los consumidores y proveedores que conforman a la sociedad y comunidad, y no ha de producir sino aquello que va a ser consumido. Si se responde a lo que los consumidores están dispuestos a adquirir, la producción y creación de una institución será útil. De aquí la importancia de determinar cuales son las expectativas principales de los intereses exteriores en el proceso de la planeación estratégica. Mediante este análisis se podrá conocer como es que se llegó hasta donde ahora se está y cómo se ha

mantenido así. Estos intereses externos nos ayudarán a definir la misión y propósitos de la empresa permitiéndonos trazar los objetivos y metas organizacionales.

Para las compañías grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuales son los intereses de sus principales elementos y cuales necesidades se deberán de reconocer. Para compañías más pequeñas quiza el enfoque sea por completo los intereses de los accionistas.

El segundo cuadro del diagrama 1, se refiere a las expectativas de los principales intereses interiores. En el proceso de planeación los intereses de los directores y empleados también deben ser considerados, como pueden ser sus valores, necesidades, objetivos y expectativas. El reconocimiento de estos intereses permitirán a la empresa formular un objetivo que integre y enlace al bien común interno con el externo, es decir, que sean congruentes con el bienestar social.

Es de especial importancia los intereses de los altos directivos, ya que son la base del proceso de planeación que se lleva en toda la organización. Por lo que se debe evitar que el sistema de planeación genere conflictos que confronten los valores y expectativas de los altos directivos.

Para poder identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente, es necesario una base de datos en donde este incluida toda la información esencial con respecto al desempeño pasado, la situación actual y el futuro de la empresa.

Dentro de la información pasada se debe recopilar diferentes tipos como son: estados de resultados, estados de

origen y aplicación de recursos, estados de situación financiera, rendimientos sobre inversión, utilidades por acción, participación del mercado, productividad de los empleados y relaciones públicas. Esto nos permitirá identificar si el desarrollo de la empresa está logrando cierta satisfacción a los intereses. Dentro de la situación actual se debe recopilar además la información concerniente a la actual competencia, capacidad directiva e imagen corporativa y en su caso, capacidad de producción.

La planeación estratégica abarca la mayor parte de información acerca del futuro y proyecciones de la empresa tales como: pronósticos y presupuestos de ventas, pronósticos de los mercados, competitividad, tecnologías de punta, negocios en prospección, nuevas necesidades y otras tendencias de interés particular para la organización como: problemas internacionales, reglamentos gubernamentales, situación económica, política nacional e internacional, estímulos fiscales y fomentos a la exportación.

" Siendo la planeación un proceso en donde se determina hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, su proceso comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas de la empresa, para que con base en toda esa información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse , antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación"(9).

El último cuadro es algunas veces llamado "análisis de

OPEDEPO PF", lo cual es un acrónimo para oportunidades, amenazas, debilidades y potencialidades que son fundamentales en la planeación (10). Dentro de los principales propósitos de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y amenazas del futuro, para elaborar los planes correspondientes y fortalecer las debilidades para acrecentar las potencialidades.

El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo con un estudio imparcial de las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja ya que se razona en qué negocio se está y a dónde se quisiera llegar.

El siguiente paso dentro del proceso de planeación estratégica es la formulación de las estrategias maestras y de los programas de integración. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas. Mientras que los programas se refiere a la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

Dentro de esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más principales e importantes que se buscan al administrar una compañía y a los principales enfoques logrados.

La misión se refiere a la razón de ser de una empresa, es lo que sintetiza la teleología y deontología, es decir, sintetiza a las finalidades y al deber ser. La misión refleja los valores corporativos y las finalidades. Sus elementos son: el mercado, la tecnología y el producto o servicio que ofrece la compañía. En muchas empresas, la misión y los propósitos básicos de la misma tienen una dimensión de tiempo ilimitado y son manejados sin ningún cambio durante mucho tiempo.

Los objetivos a corto y a largo plazo evalúan oportunidades producto-mercado de acuerdo a las tendencias probables en la industria y en la economía. Sin embargo, las tendencias probables pueden transformarse en acontecimientos imprevisibles que podrían tener una probabilidad de ocurrencia muy pequeña o muy grande, pero cuyo impacto en la rentabilidad puede ser muy contrastante.

Existe una considerable repetición entre la creación de objetivos concretos de planeación a largo plazo y las estrategias para lograrlos. Si se establece un objetivo y no se pueden desarrollar estrategias adecuadas para lograrlo entonces el objetivo debe ser cambiado por uno más factible de acuerdo a las tendencias actuales.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se preparan y se interrelacionan los planes específicos que muestran los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia de acuerdo a los objetivos.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los programas a mediano plazo. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo. La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos.

Una vez que los planes operativos son elaborados deberán ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Una

empresa no sólo debe planear y esperar resultados, el proceso de revisión y evaluación de planes es una actividad constante que se encuentra implícitamente dentro del proceso de sistematización de la planeación.

### 1.3 CONCEPTO DE LA AMENAZA AMBIENTAL

" La amenaza ambiental se puede definir como aquel peligro planteado por una tendencia desfavorable o perturbación específica del medio ambiente, que puede llevar si no se emprende una decidida acción de mercadotecnia, a la paralización o a la extinción de una compañía, producto o marca "(11).

Al modificarse el medio ambiente se hace necesario que las compañías que se interaccionan con él, se adapten creativamente al cambio o reaccionen ante él. Ocurre con mucha frecuencia que los organismos funcionan rígidamente a los cambios del medio ambiente, ya que han asimilado un conjunto de patrones normativos que les permitió realizar una adaptación auténtica y eficiente en un momento determinado, pero este comportamiento cada vez va resultando menos apropiado y más complejo de adaptar, a medida que el medio se altera.

Aún en los tiempos actuales, algunas industrias que en otros tiempos tenían asegurada su existencia tienen ante sí el problema de quebrar por su mala adaptación al medio ambiente que les rodea.

Ante la gravedad de los continuos cambios ambientales que se presentan, toda compañía deberá operar con los ojos abiertos, en el sentido de que deberá organizar un programa de análisis

continuo de peligros, a base de identificar, valorar y reaccionar creativamente a estas amenazas.

Un posible medio para ayudar a identificar los posibles peligros podría ser la adopción de estas medidas:

- 1) Implantar un programa organizado de actividad de inteligencia. Que comprenda el establecimiento de áreas ambientales de interés para la empresa y la formación de grupos especiales que realicen una planeación estratégica sobre estas áreas.
- 2) Establecer mecanismos de flujos de información eficientes tanto de fuentes internas como externas.

Es necesario utilizar información externa sobre predicciones tecnológicas, políticas, económicas y culturales que permitan prevenir los posibles peligros, es decir, información de acontecimientos que puedan parecer lógicos a posteriori que resulten difíciles de anticipar.

Dentro de la valoración del peligro y de otros factores amenazantes, la compañía puede reaccionar de diversas maneras. Podría no hacer nada si está convencida de que el peligro es una falsa alarma o no va a continuar. Podría decidir observar con cuidado el medio ambiente, sin reaccionar todavía en consecuencia. Podría tratar de mejorar sus productos o disminuir sus costos para incrementar su fuerza en el mercado y prevenirse contra las estrategias de la competencia. O bien, tratar de luchar, frenar o contrarrestar el fenómeno por medio de una acción legal o de relaciones públicas. También podría intensificar su elasticidad con planes de contingencia limitando sus compromisos o tratando de obtener una gran liquidez.

Igualmente, podría diversificar sus mercados y productos para reducir su dependencia de la línea actual de su negocio, por si el peligro llegase a resultar fatal. Finalmente puede decidir que la amenaza no es en realidad un peligro sino por el contrario puede ser una oportunidad y optar por participar en la nueva tendencia.

#### 1.4 CONCEPTO DE LA OPORTUNIDAD COMERCIAL.

Los elementos básicos de una definición completa de oportunidad comercial son los siguientes:

- 1) Alguien tiene que concebir la idea de un estado de cosas distinto al actual.
- 2) Este estado de cosas y eventos distinto debe ser más atractivo que el actual.
- 3) La compañía tiene que estar en condiciones de emprender alguna acción comercial capaz de producir este nuevo estado, con un análisis de probabilidades razonables y a un costo que siga siendo más atractivo que el estado de cosas anterior.

La aversión al riesgo y el rechazo al cambio que tengan los directivos, puede frenar la producción de este nuevo estado provocando que la oportunidad se convierta en una amenaza, puesto que se permanece en un mercado competitivo.

El primer elemento implica que las oportunidades comerciales no se van a presentar en forma casual a las empresas, sino previo algún esfuerzo por idear nuevos estados que representen alternativas a los actuales.

El segundo elemento indica que los objetivos de la empresa

son muy importantes para descubrir oportunidades, puesto que van a definir lo que es más atractivo para la empresa.

El tercer elemento indica que los recursos de la empresa son importantes para distinguir oportunidades, puesto que determinan si la empresa va a poder emprender la acción necesaria para producir el estado nuevo de cosas y si realmente se es capaz de enfrentarse y mejorar a la competencia.

La compañía deberá contar con la combinación y cantidad de recursos necesarios para aprovechar las oportunidades, de lo contrario las oportunidades se convertirán en amenazas que pongan en peligro el estado actual de las empresas.

Para el análisis de las oportunidades la compañía deberá establecer procedimientos para identificar, valorar y reaccionar a las oportunidades.

La identificación de las oportunidades se facilita mediante el establecimiento previo de objetivos y el reconocimiento de los recursos y capacidades con que se cuentan, ya que esto indicará los campos de oportunidades que se deberán explorar.

Las oportunidades deberán definirse no sólo como mercados sino en función de las siguientes cuatro áreas de actividad ejecutiva:

- 1) Innovación de productos, servicios, canales de distribución o promociones.
- 2) Perfeccionamiento en el desempeño directivo y excelencia en la actividad administrativa.
- 3) Creación de diferencias y ventajas competitivas.
- 4) Obtención de nuevos sectores del mercado.

Si la empresa decide aprovechar una oportunidad comercial, hay un número posible de grados y etapas. La firma podría hacer una inversión provisional en estudios de mercadotecnia, de investigación y desarrollo simplemente para seguir adelante, sin desviarse de su negocio principal. O bien, podría hacer una inversión moderada con la esperanza de ponerse a la cabeza. O una inversión considerable, con la confianza de superar a todos; aunque esto pudiera significar un riesgo grave para su negocio actual. Todo depende si se tiene mucha aversión al riesgo y a la seguridad con respecto a su mercado y situación actual.

Si la firma decide aprovechar la oportunidad y lo hace con éxito, cabe esperar dos consecuencias:

- 1) La primera es que tendrá que interrumpir de alguna manera su método de hacer las cosas, realizando distintos tipos de adaptaciones que quizá produzcan otras nuevas oportunidades comerciales.
- 2) Deberá experimentar algunas satisfacciones distintas en algunos aspectos de la sociedad. Esto es, porque las oportunidades comerciales son señales que indican a la empresa que deberá alterar su patrón de inversiones que la encaminen hacia horizontes más prósperos para la sociedad.

" Si al aprovechar una oportunidad no se logra el éxito esperado, puede ser que la oportunidad no va de acuerdo a los objetivos que se buscan y se está tratando de adaptar a la oportunidad con los objetivos "(12). La planeación estratégica nos define qué caminos son más viables para lograr los objetivos, y el éxito de las oportunidades está en que éstas encajen en esos caminos.

## CAPITULO 2

### LA ESTRATEGIA COMERCIAL.

#### 2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMERCIAL.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo y cada vez se emplea más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. Las estrategias denotan un programa general de acción, compaginación de esfuerzos, empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

La estrategia resulta de un proceso de decisión sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos, y sobre los recursos usados para obtenerlos. Es un proceso de decisión que involucra las políticas que gobiernan la adquisición, uso y organización de los recursos.

El propósito de la estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea y haga la empresa en un momento determinado. La estrategia define los cursos de acción que se deben adoptar mostrando la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

Las estrategias no tratan de delinear exactamente cómo

debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de los programas de sustentación, pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.

La fuente de la formulación de estrategias, es el nivel más alto de la administración, ya que tienen el propósito de guiar las operaciones de sus subalternos y la autoridad de tomar decisiones fundamentales. En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa por el gobierno, los sindicatos y la competencia comercial, ya que es un conjunto de pensamientos y líneas maestras de acción comercial que tienen en cuenta el momento de la empresa y de la sociedad, integrándose con las demás funciones empresariales.

Las estrategias son los cursos de acción que se implantan, después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles cuya información se dispone en forma fragmentada. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo, unas decisiones son irreversibles, mientras que otras cambian cuando se presenta una oportunidad, o bien una nueva necesidad que se deberá satisfacer.

La estrategia es un plan generalmente a largo plazo que es el resultado de una decisión ejecutiva, cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente a los recursos humanos y materiales, logrando un crecimiento parcial o total mediante:

- \* Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- \* Una ampliación de su mercado potencial.
- \* Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

La estrategia no sólo contiene la proyección y planeación a largo plazo de la empresa sino que además expresa los modos de

acción sobre su entorno. Podemos definir a la estrategia como un conjunto de pensamientos y líneas maestras de acción concreta, perfilado como un criterio de comportamiento que tiene en cuenta el momento actual de la empresa en su entorno.

La estrategia de una empresa no debe concebirse como una operación pasiva en donde se concentren los esfuerzos para resistir una lucha defensiva contra la competencia, más bien debe concebirse como una operación activa que busca el aprovechamiento de las oportunidades y enfrentar las amenazas en forma ofensiva, en este sentido la mejor defensa es una buena ofensiva. Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva, ya que sus esfuerzos y tácticas se orientan a permanecer hasta donde ahora se está.

## **2.2 INTRODUCCION A LA CREACION DE ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.**

La estrategia de mercadotecnia es el camino para enfrentar los recursos de mercadotecnia con las oportunidades y amenazas del mercado. La estrategia puede incluir la adaptación de variables incontrolables (exógenas) como: economía internacional y nacional, demanda genérica, demanda de las marcas de los competidores, comportamiento competitivo, política oficial y expectativas de la sociedad.

El análisis de estas influencias da como resultado la generación de oportunidades y herramientas para enfrentar las amenazas del mercado. La segmentación de mercado es una estrategia de adaptación a los ambientes existentes, la mayoría de las estrategias comerciales hacen hincapié en las variables

controlables (endógenas) de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, canales de distribución y promoción y publicidad. La influencia de esta combinación sobre la demanda y el costo de cada elemento de la mezcla, determina si la estrategia es rentable o no.

Puede utilizarse una sola estrategia exitosa durante décadas, cambiando sólo las tácticas para ejecutarlas. La estrategia es lo que se va a hacer mientras que la táctica es cómo se va a hacer. Debe haber una sola estrategia global de mercadeo pero puede haber muchas tácticas para ejecutarlas.

Cada elemento de la mezcla de mercadotecnia posee su propia estrategia que será consecuente y congruente con la estrategia global de mercadotecnia. La estrategia final debe evaluarse en cuanto a su consistencia con los elementos de la mezcla de mercadotecnia, los valores corporativos y el ambiente externo; en cuanto a su adecuación con respecto a los recursos, el riesgo y el tiempo; y en cuanto a su viabilidad.

### 2.3 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO.

Existen relaciones de interacción altamente significativas entre los productos y los mercados. Todo producto se dirige a algún mercado, y su éxito depende de que encaje en él.

Existen dos maneras principales de incrementar las ganancias: la primera es mediante el aumento del volumen de ventas, y la segunda mediante la reducción de los costos básicamente. Por lo tanto la administración de una empresa debe de tratar de mejorar la efectividad y rentabilidad de sus

políticas y estrategias de producto, ya que prevalecen condiciones económicas políticas inciertas y adversas, cuya complejidad acarrea mayor riesgo en la gerencia y estrategia del producto.

Las diferencias vagas del producto, el posesionamiento mediocre, la falta de oportunidad, las recesiones económicas y las reacciones competitivas representan las dimensiones de una mala comprensión del mercado. La estrategia del producto es una extensión lógica de la forma como define su negocio. Un producto en la mente del consumidor, no consiste en los atributos físicos del producto, sino en los beneficios percibidos, en su empaque y marca y en los servicios asociados. Así pues, una estrategia de producto debe incluir estrategias de empaque, marca, garantías y de servicio.

El ciclo de vida de un producto es una herramienta analítica útil para desarrollar la estrategia del producto, en especial la decisión crucial de cuando entrar en el mercado con un producto nuevo.

El diagrama 2 muestra una serie de combinaciones de estrategias entre la etapa en que se encuentra el producto dentro de su ciclo de vida y el tipo de mercado al cual se va a enfocar. Este diagrama agrupa a todas las estrategias del producto que se explicarán en este capítulo.

Las estrategias para productos existentes incluyen estrategias indiferenciadas, estrategias con ningún cambio en el producto, estrategias para mejorar el mercado a través de las características extrínsecas del producto y estrategias de búsqueda de nuevos usuarios y de nuevas aplicaciones.

## TIPOS DE ESTRATEGIAS PRODUCTO - MERCADO.

		MERCADO SIN CAMBIO	MERCADO MEJORADO	NUEVO MERCADO
PRODUCTO EXISTENTE		<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIMPLIFICACION DEL DISEÑO.</li> <li>- GRADO DE INTEGRACION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CALIDAD</li> <li>- SERVICIO</li> <li>- GARANTIAS</li> <li>- ENVASE</li> <li>- MARCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NUEVOS USUARIOS.</li> <li>- NUEVAS APLICACIONES.</li> </ul>
CAMBIO DE PRODUCTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIMPLIFICACION DE LA LINEA Y SUSPENSION DE PRODUCTOS.</li> <li>- NUEVOS MODELOS.</li> <li>- OBSOLESCENCIA PLANEADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PRODUCTOS A LA MEDIDA.</li> <li>- PRODUCTOS-SISTEMAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMERCIALIZACION HACIA ARRIBA.</li> <li>- COMERCIALIZACION</li> </ul>
NUEVO PRODUCTO		SUSTITUCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMPLIACION DE LA LINEA.</li> <li>- DIVERSIFICACION EN LINEAS AFINES.</li> </ul>	INNOVACION.

DIAGRAMA 2

Las estrategias para cambio de productos incluyen estrategias de supresión de productos mediante la planeación de la obsolescencia, estrategias que incluyen una completa adaptación a las necesidades del cliente y estrategias enfocadas a modificar las versiones del producto.

Las estrategias para nuevos productos incluyen estrategias de sustitución de productos, ampliación y diversificación de la línea de productos y estrategias de innovación de nuevos productos.

Unas de las más importantes características de los productos son su tamaño, peso, medidas básicas, requisitos de funcionamiento, propiedades físicas, químicas y técnicas, que se determinan esencialmente de acuerdo a las necesidades del consumidor. Cada decisión se obtiene de una evaluación de las necesidades del consumidor, el efecto en los intermediarios, los costos comparativos, y las prácticas de la industria." El deseo de crecimiento se traduce en una motivación más fuerte para desarrollar nuevos productos"(13).

Para la mayor parte de los fabricantes existe un amplio margen para poder fijar y poner en vigor normas de calidad, durabilidad, conformidad, confiabilidad, y características similares. La normalización efectiva de la calidad del producto da como resultado una uniformidad en la compra o consumo del producto, es decir, los clientes siempre esperan que todos las unidades de un producto que se venden bajo una misma marca sean iguales, logrando de esta forma que los consumidores se conviertan en clientes permanentes.

Las características intrínsecas y extrínsecas de un producto son factores de importancia para el diseño de una estrategia comercial. El diseño de estas características en base a las necesidades del consumidor permiten que el producto encaje en un mercado determinado. Las características intrínsecas se refieren a las propiedades físicas del producto mientras que las extrínsecas se refieren a los medios y recursos para hacer llegar el producto al consumidor.

Cada estrategia de producto se asocia con una estrategia de mercado y cada una tiene consecuencias importantes para la otra. Para el diseño de una estrategia es necesario utilizar la creatividad e imaginación en base a una realidad existente. Como la creatividad es muy amplia para enseñarse, el análisis de la estrategia del producto se limita a una identificación de estrategias alternativas del producto.

#### **2.3.1 PRODUCTO EXISTENTE - MERCADO SIN CAMBIO**

Esta es de las más sencillas estrategias de producto mercado, y hay dos versiones de ella:

- 1) " Simplificación del diseño del producto " (14).
- 2) " Alteración del grado de integración en la fabricación o mercadeo del producto"(15).

En ambas se trata de vender esencialmente el mismo producto al mismo mercado, tendiendo a mejorar la rentabilidad mediante la reducción de los costos.

### **2.3.1.1 SIMPLIFICACION DEL DISEÑO.**

La simplificación del diseño de un producto puede disminuir los costos de fabricación. Desde el punto de vista del usuario esta simplificación no mejora el producto, simplemente lo hace más sencillo y menos costoso de fabricar, contribuyendo de esa manera a generar un mayor margen de utilidad. Si el diseño se mejora al simplificarlo, entonces el producto ya no es el mismo para el comprador potencial, sino que se ha modificado para hacer más fácil su mantenimiento o mejor su funcionamiento. Los diseños mejorados son más fáciles de vender, mientras que los simplificados permanecen sin cambio en lo que se refiere a las características del producto y a su vendibilidad.

### **2.3.1.2 GRADO DE INTEGRACION.**

Es posible reducir los costos de fabricación y de mercadeo de un producto para aumentar las utilidades mediante una mayor integración, esto es, asumiendo el productor funciones que antes compraba o adquiría de otros, o bien, sustituyendo materias primas de importación. Por ejemplo: un fabricante que tiene la costumbre de comprar ciertas piezas para complementar o armar su producto final, puede establecer su propia operación para fabricar estas piezas, reduciendo así los costos de producción; o bien, se pueden reducir sus costos cambiando de una distribución hecha por medio de mayoristas a una distribución directa a minoristas o consumidor final. Si el fabricante desea establecer su propia operación deberá proyectar flujos de efectivo que contemplen la integración de un nuevo

ciclo de producción de materia prima. Si se evalúan los flujos a valor presente y se conoce la tasa de rendimiento que esto produce, se podrá saber si es viable la introducción de ese nuevo proceso, decidiendo si se integra o no.

En otras situaciones los costos se pueden reducir mediante una integración inversa, esto es, comprando a otros abastecedores, funciones que antes la misma compañía desempeñaba. Por ejemplo: una cadena de supermercados puede discontinuar su operación de panadería integrada contratando con una gran panadería comercial para obtener su abasto y distribución directa, reduciendo así los costos de abastecer las tiendas. Otro tipo de integración es mediante la reducción de materias primas importadas sustituyéndose por productos nacionales. En este caso, será necesario evaluar la calidad del nuevo proveedor y la competitividad de sus precios que hagan más rentable la integración.

Las empresas exportadoras tienen beneficios fiscales cuando sus importaciones son de forma temporal, es decir, las materias primas importadas se utilizan temporalmente en el proceso de producción para el acabado del producto final y completamente se destinan a la exportación. Como el mercado internacional es muy competitivo en los precios de bienes y servicios, el análisis y evaluación de los beneficios logrados por la integración y sustitución de proveedores extranjeros por nacionales, se respaldará con el análisis del comportamiento de la balanza comercial de la compañía y con un análisis de los fomentos a la exportación, estímulos fiscales y financiamientos a tasas preferenciales que el gobierno ofrece, por tener cierto

grado de integración nacional.

La diferencia que se obtiene entre el monto de divisas usadas para importar y las obtenidas por la exportación son las divisas netas generadas o balanza comercial. Si se integra a un proveedor nacional el beneficio en la balanza comercial de la empresa será mucho mayor (positiva), ya que los costos y gastos de la materia prima se disminuirán al igual que los costos por la compra de divisas requeridas que se destinaban para la importación.

La decisión de modificar el grado de integración de las operaciones de fabricación o mercadeo, requiere de un análisis completo de muchos factores, entre ellos: los costos relativos, las probables ventas futuras, el impacto sobre la calidad del producto, la disponibilidad de los recursos y sus tiempos de entrega, el impacto financiero en la empresa, y las reacciones que pueden esperarse de los intermediarios y consumidores finales.

Cuando se quiere que la ganancia potencial proveniente de capturar un mayor monto del margen bruto, supere los niveles actuales, una mayor integración puede ser útil. Los costos se pueden reducir contratando por fuera una mayor proporción de los aspectos manufactureros o de las operaciones de mercadeo, de modo que la integración inversa también se debe considerar, pero sólo después de evaluar el impacto total sobre el negocio.

### **2.3.2 PRODUCTO EXISTENTE - MERCADO MEJORADO.**

Esta estrategia se enfoca a mejorar el mercado y rentabilidad del producto mediante el incremento de las ventas

en los mercados actuales. Este es un proceso de repromoción que tiende a hacer el producto más vendible dejando sin cambio las características intrínsecas del producto, pero modifica los servicios que la acompañan.

#### **2.3.2.1 CALIDAD.**

Haciendo bien las cosas a la primera vez, eliminando los defectos y el precio de incumplimiento, se logra obtener una normalización efectiva de la calidad que da como resultado una uniformidad en la compra o consumo del producto.

Las empresas no tienen libertad para reducir la calidad en ambientes competitivos con objeto de disminuir sus costos. Por el contrario, deben de hacer continuas inversiones en la mejora de la calidad para mantener su predominio en el mercado. Si trata de defenderse en otros sectores del mercado como la competitividad de los precios, el predominio de introducir versiones de calidad inferior del producto, pone en peligro su prestigio ante el consumidor. Cuando una empresa se entera de que cualquier competidor ha hecho hincapié en el perfeccionamiento de la calidad de su producto, tiene que reflexionar a fondo sobre un número de factores para decidir de qué manera le conviene reaccionar. Si la calidad se mantiene y no se alteran las características intrínsecas del producto sólo resta enfocar los esfuerzos y recursos a mejorar el actual mercado.

#### **2.3.2.2 SERVICIO.**

En los mercados, el servicio del producto es muchas veces

el factor crítico que guía al comprador para elegir vendedor o producto. Sin embargo, para muchos productos, especialmente de consumo, la necesidad de servicio no es tan exigida; pero si se trata de bienes de consumo durables o semidurables de precio relativamente alto y baja frecuencia de compra, puede ser difícil de realizar la venta, a menos que el fabricante o el intermediario suministren el servicio.

La decisión sobre qué servicios se deben ofrecer al cliente debe basarse en un estudio de sus necesidades y expectativas. Las prácticas adecuadas de servicio no sólo facilitan la venta inicial sino que contribuyen a mantener los productos vendidos, a estimular la repetición en las ventas, y a crear confianza entre la clientela, es decir, incrementar las ventas. Cada servicio que se ofrezca ya sea, instalación, consejos sobre la operación, mantenimiento o reparación, formas de venta y de demostración, deben evaluarse conforme a dos criterios: el grado que logren los propósitos de la promoción, y su contribución a la utilidad marginal.

#### 2.3.2.3 GARANTIAS.

La garantía es aquella promesa que el consumidor recibe del vendedor, sobre determinadas satisfacciones, condiciones y servicios que supone que recibirá. Es parte del conjunto de beneficios que el comprador recibe cuando compra un producto. "La garantía sirve para dos propósitos; suministrar un elemento adicional de promoción para vender en contra de la competencia y proteger contra abusos de la política de servicio"(16). Para la repromoción, la garantía adquiere un mayor interés; al evaluar

una propuesta de garantía promocional debe considerarse tanto los beneficios logrados como los costos involucrados. Estas garantías son más eficaces como medios promocionales para estimular las ventas cuando:

- El producto tiene un precio alto para el consumidor y este quiere seguridad de que funcionará como se le promete.
- El producto tiene una vida útil larga y al consumidor le preocupa el riesgo de que el producto falle.
- El producto es complejo y costoso de reparar.
- El producto no es muy conocido y los consumidores necesitan seguridades que les ayuden a eliminar cierta incertidumbre.

#### **2.3.2.4 ENVASE.**

Los cambios de envase son a veces elementos claves en la repromoción. Hay muchas razones para empacar un producto: protegerlo, facilitar su manejo, diferenciar e identificarlo, hacerlo más vendible y cómodo de usar, suministrando información que ayude al cliente en su decisión de compra. Cuando la marca se puede poner directamente sobre el producto, no necesita de un empaque para identificarlo. Pero si un producto es difícil de diferenciar, el envase puede ser la única manera de presentarlo distinto y lograr alguna identificación de marca.

Cuando el envase es principalmente protector, las decisiones sobre su diseño son técnicas y se enfocan a la resistencia, al costo del material y a las formas. Pero cuando éste es promocional, sus elementos deben de llamar la atención de los consumidores, retener su interés, y crear el deseo de comprar. " El color tamaño y forma son importantes para la

promoción, de tal modo que las decisiones sobre estos elementos deben reflejar las preferencias del consumidor "(17).

La forma debe de tener cierta atracción, permitiendo que durante la exhibición del producto, se logre diferenciarlo del producto del competidor. El diseño tiene que tener en cuenta la facilidad en el manejo del producto por parte del intermediario y de los consumidores. Debe ser tal que el uso del producto resulte cómodo y práctico.

La protección que se necesita para entregar el artículo en buenas condiciones al consumidor determina el costo mínimo del envase, pero las preferencias de comodidad y practicidad del consumidor, muchas veces exigen exceder este mínimo. Cada una de las condiciones de durabilidad del consumo del producto, adicionarán al producto un costo extra, que se justificará en términos de los beneficios que resulten para satisfacer los gustos de la demanda.

Cuando el envase tiene por objeto lograr la identificación de la marca u otra meta promocional, su costo será mayor que cuando sólo se usa como protección. Como mínimo el envase debe de llevar la marca, el nombre del fabricante, la descripción del contenido, y recomendaciones de uso del producto. Una vez que el costo de diseñar una etiqueta promocional ha sido amortizado, el costo por envase puede no resultar mayor que el de un envase protector. Se tiene que evaluar los distintos problemas que surgen entre la funciones del envase y resolverlos en forma que satisfaga tanto al consumidor como a la rentabilidad buscada. Se debe considerar las funciones de protección y vendibilidad del producto, ya que

ninguna de las dos funciones presenta mayor grado de importancia, ambas lo son.

#### 2.3.2.5 MARCA.

La función de la marca es servir de puente entre el programa promocional del fabricante y la realización de la venta al consumidor final. La identificación de la marca es esencial para la empresa que quiere diferenciar su producto, ya que da cierto grado de control sobre la reventa del producto por el intermediario, y al mismo tiempo aumenta la efectividad de la promoción.

Por la identificación de la marca, una compañía se prepara para competir sobre una base que no sea el precio. La identificación de una marca junto con un envase creativo y una buena promoción, pueden alcanzar algo de diferenciación y así aislar al productor de la fuerza total de la competencia en precio.

Cuando una empresa vende más de un producto, tiene que resolver si va a vender todos bajo una misma marca o si va a usar una marca para cada producto. Esta decisión depende de tres factores:

- La naturaleza de la línea de productos.
- Política promocional.
- Penetración deseada en el mercado.

La naturaleza de la línea de productos es lo más importante. Productos parecidos que el consumidor asocie mentalmente, tales como ropa para dama o para caballero, productos para limpieza personal (shampoo y jabón ) o equipos y

accesorios deportivos, se beneficia si se adopta una marca para toda la familia de productos. Para este caso se deberá de tener en cuenta que todos los productos que constituyen a la línea respondan a las normas de calidad exigidas por la clientela, ya que si uno no cumple con estas normas se puede perjudicar a toda la reputación de la marca.

" Para los productos que no tienen atributos comunes de mercadeo, es mejor utilizar nombres individuales, pues no se alcanzará un mayor beneficio asociándolos "(18).

La política promocional es importante porque si se usa una marca colectiva en lugar de individuales, se puede trabajar con un presupuesto total menor para promoción. Si se usa una marca para toda la línea de productos, una gran parte de la promoción se dirige a toda la línea, y aún la promoción que hace hincapié en un solo artículo tiende a aumentar la demanda y el reconocimiento para toda la línea. Aunque la marca colectiva permite el uso más eficaz de fondos limitados para la promoción, limitan las oportunidades de destacar las diferencias individuales de los artículos. Por lo tanto, aunque se utilice una marca colectiva, la promoción deberá diferenciar las cualidades de cada producto de la línea, aunque el costo de promoción se incremente. Los beneficios adquiridos serán de mucho mayor penetración y aceptación tanto por parte del consumidor como del productor.

En los casos en que no es posible el mismo grado de penetración del mercado para todos los artículos de la línea, la marca individual da mayor flexibilidad promocional. Los artículos que se encuentran con una competencia más fuerte se

les puede asignar proporciones mayores del presupuesto promocional, de tal modo que se obtenga la óptima penetración en el mercado para cada artículo de la línea. Así se hace más fácil llamar la atención del comprador a los cambios y mejoras de un artículo en particular.

En el caso de que los intermediarios quieran utilizar su propia marca, los fabricantes deberán de decidir si se van a beneficiar de la misma forma que utilizando la suya. La decisión sobre si se adquiere o no la marca del intermediario para comerciar el producto, debe basarse en las expectativas de si se obtienen mayores utilidades y un mayor control del mercado. Aunque el intermediario se encuentra en contacto directo con el consumidor final, conociendo sus gustos y expectativas, deberá reconocer si su nombre es mucho más vendible que el del productor, de alguna u otra manera su objetivo también es tener utilidades y poder encajar el producto en el mercado.

### **2.3.3 PRODUCTO EXISTENTE - NUEVO MERCADO.**

Esta estrategia es especialmente importante para compañías cuyos productos ya han entrado, o están por entrar en la etapa de apogeo del mercado dentro del ciclo de vida del producto. En esta etapa, las ventas de la empresa tienden a llegar a una saturación del mercado y después decaen, pero existe la posibilidad de rejuvenecer las ventas de un producto y sus utilidades, mediante la búsqueda de nuevos mercados.

En el caso de una saturación del mercado actual, la estrategia se dirige a:

- 1) " Nuevos usuarios posibles" (19).

2) " Nuevas aplicaciones posibles "(20).

**2.3.3.1 NUEVOS USUARIOS.**

La búsqueda de nuevos usuarios implica encontrar y evaluar segmentos no explotados del mercado. La administración debe de comenzar por evaluar el mercado actual del producto. Cambiando la dirección de los esfuerzos del mercadeo e integrando una mayor investigación, se pueden encontrar otros segmentos de mercado no explorados. Estos segmentos se refieren a otros posibles grupos de usuarios. El más obvio es el segmento de mercado geográficamente distinto, es decir, usuarios potenciales fuera de la actual área de mercado. Los productos que están cerca de los niveles de saturación del mercado, pueden encontrar nuevos mercados entre los mismos consumidores finales. Por ejemplo: los productos que tradicionalmente eran para hombres se pueden vender con éxito en los mercados femeninos o viceversa como es el caso de los cigarros o de los atomizadores para el cabello. También productos que originalmente se dirigieron a un grupo de edades, pueden cambiar de dirección para atraer a otro grupo, ejemplo de esto puede ser el alimento de bebés para los viejos. Cuando el productor define que su producto sólo puede tener la aplicación para la cual fue hecho, debe analizar la posibilidad de que los elementos extrínsecos del producto puedan tener alguna aplicación o utilidad adicional para el consumidor, como por ejemplo: el envase. El diseño estético, la decoración de la superficie y alguna adaptación que se le haga al envase para su uso, pueden ser elementos de promoción para el consumo del producto. Ejemplo de esto, son los frascos de mayonesas que

se decoran para que se puedan utilizar como galleteros. Es importante analizar esta posibilidad pero también es importante analizar el ahorro en costos que se tiene por el reciclaje de la materia prima del envase al recolectarse como desperdicio. En muchos casos dentro de la estructura de costo de un producto determinado, el costo del envase representa un rubro importante, por lo que la recuperación de éstos para su reciclaje, mediante su colecta en depositos de basura, es fundamental para poder ofrecer un precio más competitivo. Ejemplo de esto son los refrescos envasados.

#### 2.3.3.2 NUEVAS APLICACIONES.

La explotación y descubrimiento de nuevas aplicaciones es una forma de ampliar la vida de un producto. Estas distintas aplicaciones son difíciles de anticipar y a veces sólo se descubren de una manera accidental o circunstancial.

Sin embargo, el administrador debe de mantenerse informado de cómo se están usando sus productos y de las nuevas tecnologías. Los productores deben de preguntar a los intermediarios sobre quién está comprando el producto y con que fin; y la investigación de mercado tiene la función de hacer encuestas periódicas entre los consumidores por esta misma razón.

#### 2.3.4 CAMBIO DE PRODUCTO - MERCADO SIN CAMBIO.

Para esta estrategia se proponen tres versiones:

- 1) Simplificación de la línea de producto y suspensión de productos.

- 2) Nuevos modelos.
- 3) Obsolescencia planeada.

#### 2.3.4.1 SIMPLIFICACION DE LA LINEA DE PRODUCTO Y SUSPENSION DE PRODUCTOS.

Estas estrategias buscan el aumento de utilidades mediante la reducción de los costos. La proliferación de una línea de productos, se debe con frecuencia al deseo de duplicar todos los artículos que ofrecen los competidores, a satisfacer exigencias de mayor variedad de productos por parte de los vendedores, intermediarios y consumidores finales. Esto se puede llevar al punto de que la línea contenga muchos productos y modelos obsoletos que se mueven lentamente y consumen capital de trabajo. " La proliferación del producto se puede evitar en parte mediante una selectividad al agregar nuevos productos y modelos, que eviten las presiones de ofrecer una mayor variedad de ellos "(21).

Cuando la competencia es fuerte, las presiones del mercado obligan a ofrecer una mayor variedad de productos. El refinamiento de los gustos del consumidor y el aumento en la segmentación del mercado también contribuyen a la proliferación del producto. Aunque los procedimientos sean bien diseñados para tamizar las ideas sobre nuevos productos, pueden mejorar las probabilidades de que las nuevas adiciones de productos sean rentables, pero no garantizan que no habrá fracasos, muchas veces los éxitos de hoy pueden convertirse en los fracasos de mañana. La simplificación de la línea de productos exige una revisión continua de ésta, sin embargo, la simplificación

implica algo más que la sola determinación de la rentabilidad actual. Puede ser que una modificación del precio, de la promoción, o de los canales de distribución, haga más rentable un artículo que en la actualidad no estaba dando utilidades. Pero los intermediarios y los clientes esperan, que se ofrezca una línea completa, lo cual impide descartar los artículos no rentables.

Hay casos dentro de la simplificación en que puede ser mucho mejor suspender un producto, aún cuando esté dejando utilidades. Por ejemplo: se puede descontinuar un producto si los mismos recursos que se le aplican se canalizan hacia otros productos cuyas perspectivas de rentabilidad son mejores, o bien, se puede prescindir de un producto rentable si está provocando que los vendedores o intermediarios distraigan esfuerzos de otros artículos que son mucho más rentables. En general; cualquier artículo puede ser discontinuado si la compañía no tiene los recursos y habilidades necesarias para capitalizar su rentabilidad potencial.

#### **2.3.4.2 NUEVOS MODELOS.**

Con la introducción de nuevos modelos, la administración trata de aumentar las ganancias estimulando el volumen de ventas. Los modelos nuevos no son realmente productos nuevos, sino más bien variaciones de productos ya establecidos.

La introducción de nuevos modelos es una característica común de la estrategia para muchos productores, y la frecuencia de los cambios de modelo varían de acuerdo con las industrias, empresas, mercados y tecnologías. Algunos cambian de modelo

solamente cuando lo justifica una notable mejora del producto debido a presiones tecnológicas de la competencia, otros introducen nuevos modelos periódica y regularmente, aún cuando los cambios sean superficiales. La estrategia de cambiar un modelo se debe justificar de acuerdo a las mejoras tecnológicas existentes y al incremento en los beneficios internos y externos.

#### **2.3.4.3 OBSOLESCENCIA PLANEADA.**

" La mejora del producto ya sea real o ficticia, es una manera de acelerar la tasa de obsolescencia de los bienes que se encuentran en poder de los consumidores" (22). Los bienes que están en poder de los consumidores se pueden hacer obsoletos en dos formas: mejorando las características de funcionamiento de nuevos modelos, o alterando los conceptos del consumidor sobre la aceptabilidad de los modelos que poseen. El término obsolescencia planeada describe ambos tipos.

En las industrias maduras cuyos mercados están llegando al punto de saturación compiten no sólo con los demás fabricantes, sino con los productos que todos han vendido en el pasado. Un competidor no debe depender únicamente de la obsolescencia física, del desgaste gradual o del deterioro, ya que sus perspectivas de ventas y utilidades se verían limitadas.

Hay quienes afirman que la obsolescencia es un apoyo necesario para una economía de alto nivel y señalan que la crítica se basa en el juicio moral, de que, desear lo más novedoso es socialmente malo. Desde el punto de vista del consumidor, la creación de obsolescencia mediante mejoras reales

del producto es generalmente aceptable, pero los cambios de normas de aceptabilidad - como por ejemplo en cuestiones de apariencia -, son más controvertibles pues producen un mayor grado de insatisfacción en los consumidores.

#### **2.3.5 CAMBIO DE PRODUCTO - MERCADO MEJORADO.**

Los dos tipos principales de esta estrategia son:

- 1) Productos a la medida.
- 2) Productos - sistemas.

##### **2.3.5.1 PRODUCTOS A LA MEDIDA.**

Esta estrategia consiste en adaptar las especificaciones del producto en forma que se hacerque lo más posible a las necesidades de los compradores potenciales logrando hacer ventas lucrativas a aquellos que de otra manera no compran. La mejor forma consiste en ofrecer una gran selección de modelos para facilitar al comprador que se decida por uno de los que produce la compañía en lugar de uno de la competencia; esta forma de adaptar el producto al gusto del cliente se usa con frecuencia en bienes de selección como zapatos y ropa. Una forma de hacer más fuerte productos a la medida es: ofreciendo una línea básica de productos normales, pero permitiendo al cliente que dé sus propias especificaciones sobre las características del producto; esto es común en la venta de pólizas de seguros redactadas según las necesidades de protección del cliente. El caso extremo del producto a la medida ocurre cuando la mano de obra presenta una proporción muy grande del costo total de producción y donde la habilidad artesanal o escasas habilidades técnicas se pagan a

precios altos. Ejemplo de esto son las empresas pequeñas como los sastres que se adaptan más o menos a las especificaciones del cliente.

#### **2.3.5.2 PRODUCTOS - SISTEMAS.**

Estas estrategias buscan incrementar la rentabilidad mediante el aumento en la utilidad de los productos para los compradores, lo cual estimula el volumen de ventas. Existen productos cuyo sistema tiene una serie de funciones que resuelven problemas para el consumidor, puesto que debe ofrecer comodidad, eliminar tareas, economizar gastos, tiempo y esfuerzos. Los productos sistemas que se venden en los mercados industriales, como sistemas de lavado automático, refrigeración con procesador de hielo etc., lo mismo que los que se venden en los mercados de consumo, ofrecen una utilidad adicional, relacionando entre sí y automatizando varias tareas necesarias que antes se desempeñaban separadamente. Muchas veces las cualidades extrínsecas de un producto pueden ayudar a incrementar la utilidad del mismo, como es el caso de los envases que con cierta creatividad en su forma pueden ser utilizados por las amas de casa en el envasado de otros productos o en forma de adornos. En general pueden ofrecer economía de costos, realizando una labor más efectiva.

#### **2.3.6 CAMBIO DE PRODUCTO - NUEVO MERCADO.**

Esta estrategia busca incrementar la rentabilidad mediante ventas adicionales generadas al cambiar ciertas características del producto y venderlo en un nuevo segmento del mercado. Pocos

productos satisfacen completamente las necesidades de más de un segmento, de manera que las compañías deben de modificar alguna de sus características, para que se ajusten mejor a las necesidades individualizadas de los nuevos segmentos del mercado que se trata de conquistar.

Las formas principales de esta estrategia son comerciar hacia arriba y hacia abajo.

La comercialización hacia arriba y hacia abajo implican sacar versiones modificadas de un producto y alterar la naturaleza y dirección de la promoción. En general las compañías que comercializan hacia arriba o hacia abajo, hacen una de estas cosas pero no ambas a la vez.

Una empresa comercializa hacia arriba cuando agrega a su línea una versión más cara y prestigiosa del producto, dirigiéndose a otro estrato del mercado, con el objeto de aumentar las ventas de una versión actual de bajo precio. Aún cuando implica cultivar un nuevo segmento del mercado, el énfasis se hace en aumentar las ventas del viejo segmento del mercado. Comerciar hacia arriba implica dos segmentos del mercado como objetivos: uno viejo y uno nuevo. Las compañías que comercializan en este sentido cuentan con que el prestigio del nuevo producto se reflejará en el antiguo producto de precio inferior.

Una empresa comercializa hacia abajo cuando agrega a su línea una versión de precio más bajo de su producto, confiando en que los consumidores de menores recursos compren las nuevas versiones de precio más bajo, porque en ella también se refleja algo del mismo prestigio de la del precio alto. Con esta

estrategia se trata, pues, de aprovechar un nuevo segmento del mercado que antes no se había explotado efectivamente porque la versión original tenía un precio muy elevado.

### 2.3.7 NUEVO PRODUCTO - MERCADO SIN CAMBIO.

El objetivo de esta estrategia es elevar la rentabilidad vendiendo un producto nuevo al mismo segmento de mercado; el nuevo producto reemplaza uno anterior que servía para el mismo objeto. " Así pues la estrategia conocida como de sustitución se enfoca a conservar el mismo nivel de ventas donde las del producto viejo están siendo amenazadas por los nuevos productos de la competencia, que satisfacen a las mismas necesidades"(23). Los ejemplos de productos nuevos que reemplazaron a los viejos, son muchos, pues la innovación y vanguardia tecnológica de las características extrínsecas e intrínsecas es una de las estrategias de gran importancia competitiva.

Las compañías cuyos productos están ya en la etapa de apogeo del mercado, deben tener listos otros productos de sustitución para lanzarlos a su debido tiempo. Debe estar claro que la rentabilidad del nuevo producto debe ser mayor o igual a la del producto viejo, para este efecto se debe llevar a cabo un análisis de aceptación del nuevo producto. Mediante la participación del mercado y conocimiento de la demanda actual, se deberán estudiar los escenarios pesimista, optimista y real, que de acuerdo a una proyección simulen las fluctuaciones que tendría el mercado al introducir un nuevo producto, obteniendo así los grados de aceptación del cliente. De esta manera se elaborarán estrategias que contemplen y prevengan los diferentes

escenarios para lograr la mayor penetración.

Cuando se ha llegado a la decisión de introducir un nuevo producto, es porque realmente se están observando posibles bajas de participación en el mercado, sin embargo, puede existir la posibilidad de que nuestro producto tenga un mercado conservador, en donde por la calidad y características del mismo, las innovaciones no tengan efecto alguno. Para muchos consumidores es mucho mejor un producto viejo que uno nuevo, puesto que están seguros de las cualidades que éstos han ofrecido, sin embargo, dadas las modernas condiciones de la competencia resulta cada día más arriesgado no introducir innovaciones en los productos. La renovación continua parece ser la única manera de impedir que se vuelva anticuada la línea de productos de la compañía.

Al mismo tiempo, es muy caro y riesgoso dedicarse a innovaciones. Algunas razones principales a esto son las siguientes:

- 1) La mayor parte de las ideas que se traducen en desarrollo del producto no llegan al mercado, en primera instancia porque los recursos son escasos y caros, y en segunda porque los desarrollos pueden ser buenas ideas pero su rentabilidad es baja.
- 2) Muchos de los productos que entran al mercado difícilmente logran triunfar por la gran competitividad y diversidad comercial.
- 3) Los productos que triunfan en la actualidad suelen tener un ciclo de vida más breve que la que tenían en otros tiempos los nuevos productos.

Este tipo de problemas se presentan porque no se lleva acabo un riguroso análisis de cuales son las expectativas presentes y futuras del mercado, que una vez conocidas deben ser correlacionadas con una adecuada mezcla de mercadotecnia, con el objeto de introducir exitosamente el nuevo producto.

Es fácil observar que las empresas que actúan en un ambiente de mucha incertidumbre presentan un retraso en la tasa de introducción de nuevos productos, debido a la falta de disponibilidad de información sobre mercados y al temor al fracaso como las principales barreras a la innovación.

Las ideas de nuevos productos deben comenzar por reexaminar el modo en que una empresa a definido su negocio y sus políticas, de esta forma, la estrategia corporativa delinearé y establecerá el tipo de productos nuevos que pueden resultar apropiados.

El producto nuevo que remplace al viejo debe tener como mínimo las características que este último tiene, ya que el mercado al que ha de ser dirigido es el mismo. " Regularmente como el costo de introducir un nuevo producto es mucho mayor, debido al alto costo del capital invertido, al comportamiento de la curva de aprendizaje, al costo de la introducción de publicidad y promoción y a los períodos de pérdida por el primer volumen bajo de ventas, su precio a de ser mucho mayor que el viejo y esto puede reducir el actual mercado"(24). Por lo tanto, el nuevo producto debe ofrecer mayores y mejores características extrínsecas, intrínsecas y garantías para que el consumidor pueda apreciar su nueva introducción. Debido al

alto costo antes mencionado, el mercado debe tener un cambio, esto es, mediante una ampliación del segmento o una especialización del mismo, que permitan incrementar el volumen de ventas. La estrategia de nuevos productos debe mezclarse con las demás estrategias de los otros elementos, de acuerdo a la participación de mercado que se quiera obtener. De esta forma de acuerdo al mercado que se quiera conservar, mejorar o renovar se establecerá una estrategia de nuevos productos.

#### **2.3.8 NUEVO PRODUCTO - MERCADO MEJORADO.**

Esta estrategia busca también el aumento de la rentabilidad de la empresa mediante el incremento en la demanda, proveniente de la venta de nuevos productos que se venden en los mismos segmentos del mercado. " Esta estrategia se conoce como ampliación de la línea de productos y diversificación en líneas de productos afines "(25).

En la estrategia de ampliación se producen nuevos productos de la línea actual, por ejemplo; las mermas de cereal de una línea pueden semiprocesarse y venderse como alimento para animales domésticos agregados a la comercialización de cereales para el desayuno. Los consumidores buscan distintos productos relacionados o complementarios, que sirvan para un mismo fin. Para llevar acabo una decisión de ampliación de la línea deben ser evaluados varios factores, además de que se tiene que tener la suficiente capacidad financiera para respaldar la incorporación de nuevos productos.

Si el vendedor encuentra que muchos compradores prefieren consumir dos o más productos al mismo tiempo (como en el caso de

los artículos complementarios), una línea más completa puede aumentar las ventas de los productos actuales. Al ampliar la línea, los costos de mercadeo se deben reducir puesto que se necesita menos esfuerzo de promoción y publicidad para vender toda la línea que para vender un artículo individual. La administración tiene que evaluar el efecto de las adiciones propuestas sobre la reputación de los productos actuales; si los compradores consideran un artículo nuevo inferior a los que ya están en la línea, la reputación de toda la línea puede perjudicarse.

Existen dos razones principales para agregar líneas de productos afines:

- 1) Aprovechar mejor los conocimientos de la compañía para servir segmentos especiales del mercado.
- 2) Reducir el riesgo de obsolescencia de la línea actual.

Los segmentos del mercado no desaparecen pero la demanda por una línea sí lo puede hacer. Una compañía debe diversificarse después de haber hecho varias consideraciones. La nueva línea deberá reducir los costos unitarios de venta, producción y distribución. La fuerza vendedora deberá vender más efectivamente esos productos; las estrategias a emplear deben ayudar a tener mayores ventajas competitivas y el prestigio de la línea actual deberá reflejarse favorablemente en la línea de productos afines. Haciendo este análisis la administración deberá calcular anticipadamente, la rentabilidad de agregar una línea de productos afines. La diversificación en productos afines puede ayudar a mejorar la rentabilidad de toda la línea de productos, mientras unos ofrecen bajos rendimientos otros

productos afines pueden compensar y equilibrar la rentabilidad total.

### 2.3.9 NUEVO PRODUCTO - NUEVO MERCADO.

Con esta estrategia, el aumento de la rentabilidad se busca mediante un mayor volumen de ventas que se obtendrá de vender nuevos productos en nuevos mercados.

El riesgo de adoptar esta estrategia es mucho mayor que el que ofrece cualquier otra estrategia de producto - mercado. Tanto el producto como el mercado son totalmente nuevos para la compañía, de manera que las propuestas de diversificación con productos no relacionados entre sí exigen una cuidadosa y detallada investigación. Generalmente parece más prudente que una compañía primero complete su línea actual, luego se diversifique en líneas de productos afines para los mismos mercados y finalmente después de haber agotado todas las posibilidades de aumentar las utilidades, se diversifique con nuevos productos para nuevos mercados.

En una economía competitiva es necesario la introducción de productos nuevos para que se permanezca dentro del mercado. Debe existir un método interno para analizar la posibilidad de introducir nuevos productos, comunmente esta función se encuentra integrada dentro del área de proyectos de una compañía. El procedimiento evaluativo debe incluir los factores sociales y ambientales además de los criterios económicos tradicionales como rentabilidad, volumen de ventas y compatibilidad de la línea de productos. Entre estos factores se encuentran la compatibilidad ambiental y de producción,

compatibilidad del ambiente con el usuario durante y después del uso potencial del reciclaje, el impacto social y moral.

Para alcanzar mayores utilidades mediante el aumento de las ventas implica mucho más que la sola decisión acerca de una estrategia producto - mercado. La estrategia que se escoja requiere integración con las de distribución, promoción y precios, en una sola estrategia global de mercadeo.

Aún cuando una estrategia de producto mercado bien escogida puede ayudar a realizar las ventas haciendo que el producto sea más vendible, se deben formular también y llevar a cabo estrategias paralelas de distribución, promoción y precios que permitan aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece para generar mayores ganancias. Para eliminar parcialmente el riesgo en la introducción de nuevos productos a nuevos mercados y aumentar la probabilidades de su éxito, se debe incluir la siguiente medida de estructura organizacional:

- 1) Gerentes para nuevos productos: Los gerentes de productos están generalmente demasiado involucrados con la administración diaria de sus líneas de productos actuales, como para dedicarle el tiempo suficiente al desarrollo de nuevos productos. De hecho se necesita preparación completamente distinta para desarrollar nuevos productos que para administrar la línea ya existente.

" El gerente de nuevos productos tiene la responsabilidad de estimular y coordinar ideas relativas al desarrollo de nuevos productos y a la modificación de los ya existentes dentro del área comercial "(26). La creación de un departamento de nuevos productos puede evitar muchos inconvenientes que surgen en la

delegación de las funciones. Este departamento debe tener como responsabilidad primordial el recomendar objetivos y programas de nuevos productos y plantear las actividades de exploración. Deberá desarrollar especificaciones de la integración y desarrollo, coordinando los procesos de prueba y precomercialización.

" Pueden distinguirse seis etapas en el proceso de innovación: creación de ideas, selección, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba de mercadeo y comercialización"(27).

Dentro de estas seis etapas la de mayor redundancia es el análisis del negocio o del rendimiento. El objeto de esta etapa es calcular las ventas, utilidades e índices de rendimiento futuros del nuevo producto que se propone y determinar si son compatibles con los objetivos de la compañía.

No hay manera de calcular con exactitud cifras futuras, aunque pueden obtenerse útiles puntos de referencia estudiando con cuidado la historia de otros productos análogos y sondeando las opciones predominantes en el mercado. Siempre será conveniente hacer calculos sobre cifras mínimas y máximas en escenarios pesimistas y optimistas, incluyendo un análisis de sensibilidad que nos permita detectar la variable endógena más sensible de toda la estructura del precio.

La estimación y proyección de cifras futuras dependerá de la intensidad de la publicidad que se vaya a integrar, del esfuerzo de la venta personal, del precio, de la actividad que emplea la competencia y de otros factores exógenos.

Las ideas sobre los nuevos productos marcan el comienzo

del proceso, las etapas de selección, análisis de rendimiento, desarrollo y pruebas, formularán un juicio sobre la conveniencia de desarrollar la idea o de abandonarla. Las empresas deben buscar criterios propios de decisión en cada etapa para reducir al mínimo el riesgo al introducir un nuevo producto.

#### **2.4 ESTRATEGIA EN LA DETERMINACION DE PRECIOS.**

La determinación de precios es importante tanto para la economía como para la empresa; en la economía es el mecanismo para asignar recursos, reflejar grados de riesgo, producción nacional e índices inflacionarios, en la empresa es la base para generar ganancias, recuperar costos y gastos incurridos y reflejar grados de competitividad tanto nacional como internacional.

Hay razones históricas, técnicas y sociales de importancia particular que se han concedido en tiempos anteriores a los precios. La razón histórica consiste en el carácter de la economía. El factor diferenciador principal de lo que se ofrece en el mercado competitivo es el precio, este adquirió mayor importancia debido a la escasez de los recursos y al nivel de ingresos percibidos que en términos de poder adquisitivo éstos se han visto afectados.

La razón técnica es que el precio tiene propiedades más tratables desde el punto de vista del análisis y vulnerabilidad. Los precios no tienen ambigüedad alguna y su carácter es unidimensional por ser cuantitativos; a diferencia de la calidad, del servicio, de las promociones y otros, que son

factores cuyo estilo y concepto cualitativo los hace más ambiguos y multidimensionales. Es por esto que el precio es más fácil de especular sobre lo que harían los clientes, si se incrementasen los precios que si se mejorase la calidad.

El precio es un elemento que presenta mayor flexibilidad a los cambios, comparado con los cambios en productos, canales de distribución y venta, ya que son difíciles de estimar y no se entienden con facilidad debido a una gran dependencia de variables exógenas. Generalmente los cambios de precios se utilizan como estrategias defensivas u ofensivas contra la competencia. El precio refleja el valor agregado de todos los recursos involucrados, conceptualiza las políticas y objetivos de la corporación, por lo que es una de las partes más importantes de los elementos de la mezcla de mercadotecnia. Muchas veces el precio puede compensar debilidades de otros elementos de la misma mezcla.

La razón social es que el mecanismo de los precios da margen suficiente para el sistema competitivo de la libre empresa dentro de una economía dada, además de que tiene un efecto multiplicador que fructifica con la generación de empleo y recursos. Los precios constituyen señales para que los demandantes y oferentes decidan como pueden colocar sus recursos que son escasos. Son un mecanismo ideal para acabar con la saturación y carestía de los mercados, y lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda. Ante un exceso de oferta los oferentes tienden a reducir los precios, estimulando la compra y contribuyendo a una mayor fluidez del mercado.

Cuando hay escasez en la oferta y exceso de demanda, los

precios se incrementan contribuyendo a que se regulen las compras y se intensifique la producción mediante una ganancia extraordinaria. Aunque todos estos efectos tienen un sin número de variantes y recae sobre la teoría económica, el efecto inflacionario y la complejidad en las operaciones fomenta un sistema competitivo caracterizado por precios flexibles que en principio busca la máxima eficiencia de la economía. Los valores, objetivos y políticas de la corporación, son los que impulsan y restringen a la política de determinación de precios. Las metas de determinación de precios pueden cambiar en diferentes etapas durante el ciclo de vida de un producto. La meta inicial puede ser la participación del mercado mediante precios bajos pero después puede ser la ganancia sobre el precio alto.

El desarrollo de una estrategia de determinación de precios requiere de una comprensión clara de los valores, objetivos y políticas de la organización. Algunos de estos valores se concentran mediante objetivos expresos e implícitos, tales como lograr una ganancia para el bien colectivo, mayor crecimiento económico nacional, estabilización del mercado para beneficio social, ser considerado como justo y de confianza, crear interés y entusiasmo. Otros valores incluyen objetivos cuyo interés es más subjetivo y buscan el desarrollo particular tales como; mantener el liderazgo en precios, desestimular la entrada a los competidores, apresurar la salida de empresas en la participación del mercado, mantener la lealtad de los intermediarios, evitar demandas excesivas por parte de los proveedores, mejorar la imagen, desestimular a los demás en

cuanto a rebajas de precios y crear mayor clientela.

Para obtener perspectivas que nos conduzcan a desarrollar estrategias de determinación de precios se deberán analizar variables como: la demanda genérica, el precio del competidor, índices inflacionarios, tipo de producto y mercado al que se dirige; algunas disciplinas tales como: demografía, economía, sociología y psicología de consumo. Una de las herramientas más útiles para saber si el proceso de producción es competitivo, es el conocimiento del precio objetivo del comprador, es decir, hasta cuánto está dispuesto a pagar como máximo por el producto.

Para el desarrollo de esta estrategia es necesario utilizar el concepto de la elasticidad de la demanda, ya que suministra mucha información e ideas en cuanto al desarrollo de las estrategias de precios; la elasticidad de la demanda viene dada por la proporción del cambio porcentual en las ventas relacionado con un cambio porcentual en el precio. " La elasticidad de la demanda es un concepto ideado con objeto de indicar el grado en que la cantidad demandada responde a las variaciones del precio del mercado "(28). Para obtener un dato certero sobre la elasticidad de la demanda se pueden utilizar técnicas de regresión sobre datos históricos, experimentos de laboratorio y encuestas. Todos estos métodos tienen algunas limitaciones, ya que generan interrogantes acerca de la realidad, si bien, no sabemos con exactitud si el consumidor se comportará de la misma forma en el mercado real. Las pruebas de mercado pueden utilizarse variando los precios en los almacenes, pero los costos de esas pruebas pueden ser muy elevados. Las opiniones e intuiciones subjetivas de los ejecutivos e

involucrados en la venta directa y las sugerencias de los canales de distribución, pueden ser muy útiles ya que se encuentran en contacto directo con el comprador y conocen una gran gama de precios de productos similares. La teoría económica puede ayudar a guiar nuestro pensamiento pero no suministra enfoques reales, ya que existen diversas variables exógenas y macro económicas que intervienen en la determinación de precios. La elasticidad de la demanda es una herramienta útil para una determinación más acertada de la estrategia de precios.

Los cálculos de la elasticidad de la demanda tienden a suponer que el producto se vende directamente al consumidor por el fabricante. Estos cálculos no deben pasar por alto la sensibilidad e intervención del canal de distribución. Los cambios en los precios utilizados para el calculo de la elasticidad deben ser en relación al precio final.

Para desarrollar una estrategia de precios se debe hacer un análisis sobre la elasticidad de la demanda, la estructura del mercado, la estructura del costo del producto, análisis de la productividad y competitividad, y los esquemas de determinación de precios de los competidores, que nos van a ayudar a decidir si debemos tratar de ampliar la demanda genérica, la demanda de marca o ambas.

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta también de gran utilidad para determinar el precio, los márgenes de ganancia, los niveles mínimos de inventario y el volumen mínimo de venta. " El punto de equilibrio responde a la pregunta sobre cuál debe ser el volumen de ventas, en un determinado período de tiempo, a un precio dado, de tal forma que se puedan

cubrir los costos y gastos totales "(29). A través del tiempo se han encontrado una serie de deficiencias en el cálculo del punto de equilibrio. El problema radica en la determinación de qué costos fijos han de convertirse en variables, es decir, a una cierta capacidad de producción hay costos que son fijos, pero pasando la capacidad instalada, proveniente de un incremento en las ventas, los costos fijos se convierten en variables hasta un determinado punto. " Se sabe que el comportamiento gráfico de las variables, hasta cierto punto, no son lineales y que a diferentes números de unidades los costos no se comportan de la misma manera "(30). Sin embargo, el punto de equilibrio nos proporciona información reelevante en un determinado momento, sobre cuál ha de ser el precio, con una ganancia buscada, que nos permita recuperar los costos y gastos totales, y sobre cuales pueden ser las expectativas de crecimiento organizacional.

La aplicación de la fórmula de punto de equilibrio en la estrategia de determinación del precio es como sigue: se dividen el total de los costos fijos (numerador), entre la diferencia del precio de venta con respecto al costo variable por unidad. Esta diferencia se conoce como contribución unitaria o utilidad marginal. " La utilidad marginal es la utilidad incremental esperada de cada unidad adicional manufacturada o vendida"(31).

Si el volumen en el punto de equilibrio es superior al número de unidades que se están vendiendo en promedio mensualmente, el precio se deberá de incrementar mediante un aumento a la contribución marginal, de este modo se recuperan los costos y gastos totales.

El margen de ganancia, después de haber considerado el porcentaje de impuestos a pagar, es un factor decisivo sobre la competitividad del precio. En cierta medida los costos y gastos de producción pueden tener cierta similitud a los de los competidores, pero la diferencia en competitividad radica en los márgenes de ganancia buscados que exigen las expectativas del inversionista.

La tasa de rendimiento objetivo es aquella tasa que los inversionistas esperan por su participación en el negocio. Esta tasa depende fundamentalmente del monto invertido relacionado con las ganancias alcanzadas. Si los inversionistas exigen un rendimiento demasiado elevado, el precio final reflejará esas expectativas, impidiendo encajar un producto en el mercado de precio competitivo. Cuando las políticas corporativas establecen los márgenes de utilidad y finalmente el precio es elevado, la estrategia se orienta hacia una determinación del precio mediante una planeación productiva de reducción de costos, es decir, muchas veces el precio cotizado puede no ser competitivo por el margen de utilidad esperado, pero a través de la productividad en las operaciones, enfocada a la reducción de los costos, estos se pueden disminuir, logrando de esta manera ofrecer un precio competitivo sin afectar el margen de utilidad esperado.

Los esfuerzos por reducir estos costos deben canalizarse hacia la mejora de las ventas, precios competitivos y optimización de recursos. Sin embargo, esto sólo se logra cuando las empresas tienen un mayor conocimiento de sus sistemas de

producción y de tecnologías. La estrategia de determinación de precios lleva implícito la realización de proyectos que ofrezcan en un plazo, el fortalecimiento de la empresa para enfrentar las deficiencias de la economía como la inflación. "No se debe estar en una posición defensiva contra cualquier incremento inflacionario, por el contrario, la estrategia debe conocer los futuros proyectos para mejorar tecnologías cuyo enfoque tenga un carácter ofensivo y preventivo a futuras amenazas de la economía"(32).

#### **2.4.1 ESTRATEGIAS PRECIO - PRODUCTO.**

" Las dos estrategias de determinación de precios más conocidas son el desnate y la penetración, que se relacionan con el ciclo de vida del producto "(33). El desnate significa un margen alto y por ende un precio alto, de modo que la estrategia se dirige a un segmento de ingreso medio alto, dada las características del producto. Por el contrario, la penetración es una estrategia de margen bajo y precio bajo, cuya estrategia se encamina a llegar a aquellos segmentos que tienen una elasticidad de demanda muy alta, o bien, la estrategia se enfoca a un desplazamiento de la competencia dentro del mercado buscado también dadas las características del producto.

Al iniciarse la vida de un producto puede ser muy baja la competencia, o bien demasiado alta, pero los costos de investigación, desarrollo e introducción son altos en ambos casos. El cliente que adopta al comienzo el nuevo producto no es muy sensible al precio, por lo que hay una inelasticidad respecto al precio. " La estrategia del desnate puede emplearse

al comienzo del ciclo de vida del producto y conforme su vida se hace más obsoleta la estrategia de penetración puede reforzar la estabilidad de la venta "(34). Los márgenes más altos ayudarán a cubrir los gastos de investigación, desarrollo y promoción inicial. Una vez que se ha satisfecho la demanda inicial es tiempo de reducir el precio, aprovechando el segmento del mercado que es elástico con respecto al precio. Si la reducción de precios es oportuna, atraerá nuevos segmentos del mercado y desanimará a los posibles competidores atraídos por el gran margen anterior a la reducción.

La estrategia de determinación de precios del producto debe incluir garantías y servicios, ofrecidos después de realizada la venta, de esta manera se puede justificar la razón del porque el precio es alto. Un producto debe ganar clientes además de mantenerlos. Las características de la mercancía establecerán una escala que sea aceptable para el cliente, esas características también determinarán el canal apropiado de distribución. Sin embargo, un artículo de consumo debe ubicarse convenientemente y debe asignarsele un precio competitivo, en cambio una mercancía de especialidad debe ubicarse en tiendas cuya exclusividad respalden y justifique su precio mayor.

Los descuentos de temporada se deben a los cambios de estilo o a que resulta costoso mantener inventarios fuera del estilo de la temporada. El fabricante procura que el minorista almacene grandes cantidades antes de empezar la temporada, ofreciéndole un descuento o plazos amplios para el pago. Los descuentos deberán ser oportunos y considerados dentro de la estrategia de la determinación del precio.

#### 2.4.2 ESTRATEGIAS PRECIO - CANAL DE DISTRIBUCION.

La selección de un canal de distribución también puede determinar una estructura de descuento del canal. Algunos canales tienen descuentos tradicionales que se conocen como descuentos por posición comercial. Los intermediarios son compensados de acuerdo a las actividades que se espera que realicen en su posición dentro del comercio. El crédito que se ofrece al intermediario tiene un costo para el productor que se evalúa en términos de costo de oportunidad. Las rebajas descuentos y promociones no deben afectar las expectativas del rendimiento esperado, aunque algunas veces es preferible vender mercancías obsoletas a un costo sin margen de utilidad, para evitar una pérdida completa de los costos y gastos involucrados.

El productor debe manejar un precio de contado y un precio de lista en todos los casos. El precio de contado incluye un descuento que en términos reales es una disminución del margen de utilidad, este precio se otorga a quien liquida su compra en el momento de recibir la mercancía. El precio de lista incluye un cargo por financiamiento por el plazo otorgado para el pago. " Este costo de financiamiento debe ser como mínimo la tasa del C.P.P. (Costo Porcentual Promedio del dinero) del mes en cuestión, que emite el Banco de México, adicionándole un porcentaje de ganancia para el productor "(35). Algunas compañías que tienen establecido como política otorgar términos de pago a un plazo determinado para cualquier comprador, regularmente incluyen el financiamiento dentro de la estructura

del precio. La forma del cálculo puede variar pero cuando se trata de un pedido hecho directamente por el comprador la fórmula de cálculo que se sugiere es como sigue:

$$Y = (\text{COSTO DE MATERIA PRIMA POR UNIDAD} \times \text{NUMERO DE DIAS QUE LA MATERIA PRIMA ESTA EN EL PROCESO DE PRODUCCION}) + (\text{PRECIO DE VENTA ESTIMADO} \times \text{NUMERO DE DIAS DE CREDITO O PLAZO DE PAGO})$$
$$Z = ((\text{C.P.P. al mes} + \text{PORCENTAJE DE UTILIDAD POR EL FINANCIAMIENTO OTORGADO}) / 360) / 100$$

La variable Z representa la tasa diaria que se carga por financiamiento.

EL FINANCIAMIENTO CARGADO POR UNIDAD ES: F.C.U. = Y(Z).

Este cálculo de financiamiento se utiliza para la cotización de un precio de lista, en el caso de que la compra sea de contado el financiamiento será excluido. Cuando se otorgan descuentos por volumen por pago de contado, el descuento representa una proporción del margen de utilidad, sin embargo, si el volumen es elevado, el prorrateo de los costos totales por unidad serán menores, es decir, a mayor volumen de producción menor es el costo, por lo que el margen de utilidad no se verá afectado.

El productor mediante esta estrategia logra obtener un mayor control del precio final y además tiene cierta flexibilidad para poder ofrecer y cotizar un precio más competitivo, ya que incluye varios elementos dentro de la estructura del precio, que puede excluir o incluir dependiendo del volumen de compra, de la frecuencia de ésta y de la forma de pago. El intermediario (minorista o mayorista) que realice

compras, cuyo volumen es superior al volumen mínimo de venta del productor, deberá utilizar la misma estrategia de determinación del precio, si es que va a duplicar la cadena de intermediarios.

En este caso el costo de la materia prima de la fórmula anterior, sería el precio de venta al que compro el producto, los días de proceso de producción son los días que estará la mercancía guardada en el almacén y el precio promedio sería el que estima vender directamente al consumidor.

Parte de la rentabilidad del negocio para el intermediario, consiste en la mejor negociación entre la diferencia existente del precio de contado que se le cotiza, contra el precio por mayoreo y contra el precio de lista, de acuerdo al volumen que considera obtener. Es importante evaluar si el productor también realiza venta directa al público y la cantidad de cadenas de intermediarios, de tal forma que se equilibren los precios finales para que el consumidor final no encuentre muchas diferencias en el precio y se perjudique la imagen del vendedor. Esta comparación de precios es una herramienta muy útil dentro de la negociación entre el productor y el canal. El productor puede incluir descuentos funcionales, destinados a compensar a los intermediarios por las funciones adicionales de mercadotecnia que realicen. Por ejemplo: mantener un surtido completo, almacenar componentes de servicio, preparar y efectuar exhibiciones especiales del producto y colaborar con la publicidad. Estas funciones pueden ser motivos para que un minorista obtenga descuentos adicionales.

Las rebajas por promoción son una reducción temporal de precios para compensar a los miembros del canal de distribución

por promover el producto, estas rebajas deberán ser más comunes cuando se introducen nuevos productos.

La competencia vertical al determinar precios dentro del canal de distribución consiste en tratar de obtener la máxima participación del margen. En términos de la teoría de juegos, este es un juego de suma cero, es decir, lo que gana un miembro del canal lo pierde el otro ya que el productor maneja ciertas subastas de capacidad o lotes de producción que se asignan finalmente al mejor postor. La teoría de juegos se puede utilizar para estudiar la dinámica de la competencia entre canales, ya que se puede conocer cuál es la probabilidad de que cada miembro obtenga esa máxima participación del margen.

#### **2.4.3 ESTRATEGIA DE PRECIO - PUBLICIDAD.**

" Las fuertes interacciones entre las estrategias de publicidad y de precios pueden explicarse por el hecho de que los cambios de precios y de características extrínsecas e intrínsecas deben ser publicados "(36). La publicidad es más efectiva cuando el mensaje que comunica se entiende con facilidad. Una reducción en el precio es el cambio que más fácilmente se entiende dentro de la mezcla mercadológica.

Durante las primeras etapas del ciclo de vida del producto puede haber una fuerte relación entre las estrategias de publicidad y de precios. En esta etapa a menudo es necesario asignar un precio alto para poder cubrir los gastos iniciales de publicidad que se requieren para introducir un nuevo producto en el mercado y al final, ya que en un principio se busca encajar el producto en el mercado y en segundo prolongar su ciclo de

vida dentro del mismo.

La calidad y frecuencia de la publicidad reforzarán el objetivo que se busca con la introducción de una estrategia de precios.

#### **2.4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO - VENTA PERSONAL.**

La relación entre las estrategias de venta personal y de precios dependen de que los vendedores puedan controlar los precios, o de que los precios se utilicen para controlar a los vendedores. En muchas formas de venta personal el vendedor negocia el precio de venta, en este caso la decisión de precios se descentraliza. Cuando las decisiones de precios están centralizadas, la estrategia de determinación de precios puede utilizarse para controlar a los vendedores. Los métodos de remuneración pueden basarse en márgenes, de tal modo que los vendedores no vendan sólo el producto fácil de margen bajo. Los métodos de compensación acorde con la determinación de precios puede estimular a los vendedores para que utilicen sus esfuerzos en clientes productivos y en grandes volúmenes de pedidos. Además las compensaciones se basan en el mayor desempeño efectivo que realiza el vendedor, lo cual varía de acuerdo al criterio de remuneración que tenga una empresa dentro de sus políticas.

#### **2.5 ESTRATEGIA DE CANAL DE DISTRIBUCION.**

Las estrategias de canales de distribución desempeñan las funciones de determinar el lugar y el momento adecuado de

realizar la venta. El desarrollo de esta estrategia es menos frecuente que el desarrollo de estrategias para otros elementos de la mezcla de mercadotecnia. Desde el punto de vista del productor, la existencia de intermediarios le impiden muchas veces obtener un mayor margen de utilidad sobre el precio final, si se compara el precio final de compra contra el ofrecido por el productor. Históricamente se ha observado que por la complejidad geográfica de las operaciones es necesario el intermediarismo, pues los costos de distribución y venta son elevados y los volúmenes de venta quizá no cubren la totalidad de los mismos.

" Los determinantes de una estrategia de canales de distribución incluyen los elementos del análisis ambiental"(37). La política corporativa de utilizar canales para establecer una imagen de precios bajos, limita el número de estrategias alternas. El componente geográfico de la demanda determina en utilizar un canal de distribución corto, con pocos intermediarios, o uno largo con muchos intermediarios. La competencia puede obligar a cubrir una parte de nuestro mercado a través de un nuevo y diverso canal de distribución.

La estrategia de los canales de distribución, como todas las estrategias de la mezcla de mercadotecnia, empiezan con una comprensión de las necesidades del consumidor sobre cuándo y dónde se compra y consume el producto.

La identificación de las características de estos consumidores contribuirá a determinar el tipo de canal que debe utilizarse. Por ejemplo: si el consumidor tiene poca lealtad a la marca, o sea, que no busca tiendas que tenga nuestra marca,

debemos adoptar una estrategia de canal que distribuya nuestra marca ampliamente y esté disponible para cuando el consumidor necesite el producto. Por el contrario, si el consumidor tiene una necesidad de que su compra sea única y exclusiva, en este caso conviene una estrategia estrecha en cuanto a distribución, que destacará el hecho de que la marca sólo puede encontrarse en tiendas exclusivas.

El análisis ambiental revela factores que determinan la estrategia de canal de distribución. Si la meta de la corporación es aumentar al máximo las ganancias, se debe integrar hacia adelante y desempeñar funciones de intermediarismo hasta donde sea rentable. Las economías de escala pueden desestimular la integración, si el fabricante no logra un volumen suficiente de ventas como para asumir funciones de mayorista o minorista.

#### **2.5.1 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCION.**

El desarrollo de una estrategia de canales de distribución requiere de una adecuación entre las funciones que el fabricante debe cumplir para llegar al consumidor y las organizaciones que van a desarrollar las funciones.

Lo más importante para los planificadores es desarrollar una estrategia de canales de distribución, que ofrezcan sólo aquellos servicios que no desean proporcionar por sí solos, de tal modo que los costos de los canales resulten tan bajos como sea posible. El conflicto vertical en el canal de distribución surge cuando sus miembros entran en competencia para realizar más funciones y lograr un margen más amplio.

La estrategia más rentable puede ser una estrategia combinada que utilice más de un canal de distribución. La primera tarea afrontada por el estratega es la de determinar cuál de las funciones desempeñadas por los intermediarios deben cumplirse. Esta decisión dependerá de las ganancias, los riesgos y las economías de escala relacionadas con cada función. Por ejemplo: un fabricante que no desea realizar ninguna función de los canales de distribución escogerá a un mayorista con funciones completas o un concesionario de estantería.

Una nueva institución entra en un canal de distribución cuando puede desempeñar una función de forma más eficiente que las instituciones existentes, o bien desempeña funciones extraordinarias. La evolución del canal de distribución ilustra el hecho de que su tarea básica consiste en reunir grandes surtidos de artículos homogéneos, dividirlos en pequeños surtidos de artículos heterogéneos y ponerlos a disposición del consumidor final.

Las economías de escala dentro del canal de distribución hacen que el miembro del canal cumpla la función en una forma más barata que el fabricante o consumidor. La competencia dentro del canal altera los tipos de instituciones que desempeñan la función, al ser la institución más reciente, puede que sea la más barata.

" La interrelación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia limita las estrategias en los canales de distribución diferente al de una política de precio alto "(38). Esto significa que dadas las características intrínsecas y

extrínsecas del producto y su interrelación con los demás elementos de la mezcla, la estrategia de canales de distribución no tiene mucha flexibilidad para ser alterada, en este sentido se ve limitada, ya que las estrategias de precios y de productos conjuntamente, señalan el punto donde el producto puede ser mejor vendido. Por el contrario, una política de precio alto se vera limitada, si la interrelación de los demás elementos indican que la estrategia es equivocada.

Los fabricantes de productos especiales generalmente deben utilizar su propia fuerza, ya que es necesario adaptar sus productos a las necesidades específicas de los consumidores. Un producto que sea más efectivo en publicidad y promoción debe escoger un canal que sea fuerte en esta función. Por el contrario, uno puede necesitar la experiencia del canal en cuanto a publicidad y otros elementos de la mezcla.

" El enfoque del esfuerzo promocional origina estrategias de canales de distribución de freno y apremio"(39). La estrategia de apremio consiste en promocionar hacia el canal de distribución y confiar en él la promoción del producto hasta el consumidor final. La estrategia de freno, promociona hacia el consumidor y confía en que la demanda por parte de éste impulsará el producto a través del canal. La mayoría de las empresas utilizan una estrategia combinada de freno y apremio.

En la estrategia de apremio el inventario que se proporciona al intermediario puede ser dado a consignación de modo que el minorista no invierta en él. Un empleado de la empresa productora deberá visitar periódicamente a los canales de distribución para mantener llenos los exhibidores, con lo

cual se evita el problema de la falta de existencias, al mismo tiempo el empleado realiza la facturación y cobro de lo vendido.

Mediante métodos computarizados de inventarios se pueden analizar las tasas de rotación de colores, formas, tamaños y otras características de los productos que vende el minorista. Con esto, se puede satisfacer así la demanda variante y reducir la falta de existencias.

Esta estrategia puede resultar arriesgada porque requiere una gran inversión en equipos de computo, exhibidores, inventarios, almacén, servicio, sistemas de reparto y sistemas de inventarios, así como una considerable inversión en publicidad. Pero en el mediano y largo plazo los volúmenes de venta que se irán presentando pueden hacer que estos costos sean una proporción baja, en comparación a las utilidades y beneficios que se lograrán al rebasar el punto de equilibrio.

Uno de los problemas que se presentan con frecuencia en la comercialización, son los costos involucrados por utilizar algún tipo de canal de distribución. " Los productos perecederos presentan un alto costo financiero por el riesgo físico de mantenerlos en un almacén, quizá sea necesario un margen del 51% del precio para poder cubrirlos"(40). En contraste, el canal de distribución de productos duraderos requiere solamente de un 25%. De esta forma al concesionario de productos perecederos se le dejan pocas funciones.

Es difícil poder estimar con anticipación si son excesivos los costos de distribución, ya que el costo representa un porcentaje relativo al precio de venta del producto. Las economías de escala disminuyen el costo de producción de un

artículo, pero pueden aumentar el costo de distribución en virtud de que el productor se aleja más del consumidor a medida que la producción de capital es más intensiva.

El costo de distribución debe compensar con beneficios al productor en el sentido que le permita ampliar su mercado potencial, haciendo llegar sus productos a mayor número de consumidores. De alguna forma la cantidad de intermediarios y consumidores indican a la empresa que su producto y servicio es altamente competitivo y que su eficiencia en el manejo de los costos le permitirán permanecer en el mercado.

## **2.6 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION.**

En términos generales publicidad es vender a través de medios impresos o electrónicos. Cualquier comunicación patrocinada que tenga por objeto influir en la conducta de compras es publicidad, los medios más conocidos son la televisión, los periódicos, las revistas, la radio, los anuncios al aire libre, los anuncios en los vehículos, el correo directo, los directorios telefónicos, etc. Hay otras formas de comunicación que no utilizan estos medios, por ejemplo: exposiciones comerciales, exhibiciones, cupones, muestras, premios, descuentos por caja, concursos, artículos gratuitos, rebajas y mercancías de punto de compra. Estas comunicaciones se conocen como promoción. Las características extrínsecas del producto desempeñan un papel importante en la combinación de la comunicación.

Las metas para la estrategia de la comunicación se

identifican mediante el análisis ambiental y se sintetiza en la formulación de oportunidades y detección de problemas. Algunas metas pueden ser la modificación del porcentaje de clientes objetivo que ya conocen el producto, el porcentaje de los que lo han experimentado, y la tasa de recompra de los usuarios. La estrategia promocional para el comercio tratará de mejorar la tasa de distribución, mientras que la estrategia de publicidad genérica se enfocaría al cambio del porcentaje de personas que utilizaban el producto y su tasa de consumo. Una estrategia de publicidad de la marca deberá establecer sus metas en términos de cambio del porcentaje de usuarios que conocían nuestra marca y el porcentaje que la convertía en su primera elección.

Para identificar el efecto comunicativo de la publicidad se pueden emplear numerosas variables y medidas diferentes. Para comprobar las estrategias del texto se propone utilizar cuatro variables: recordación, comunicación, cambio de creencias y cambio en las intenciones de compra.

La recordación de un anuncio mide la capacidad de llamar la atención y de ser recordado. La comunicación mide lo que el mensaje quería dar a entender. El cambio de creencias mide la capacidad de cambiar actitudes en la dirección deseada. El cambio en las intenciones de compra mide la habilidad para crear más deseos de comprar la marca anunciada.

Una definición precisa de la meta publicitaria hace posible hallar la efectividad de la estrategia publicitaria. Para poder medir una meta, ésta debe definirse en términos de la magnitud de alguna variable y del tiempo en el cual se debe lograr esa meta.

Una buena estrategia requiere de sencillez, porque para los consumidores es difícil entender más de un concepto en un anuncio. Esta misma sencillez hace más fácil la ejecución de la estrategia. Una estrategia completa es inútil si no se puede traducir a estrategias de textos y medios, una vez que se ha terminado el análisis de los hechos se empieza a crear la estrategia publicitaria en forma creativa, de manera que cumpla con los requisitos de sencillez, al ser plasmada en los textos y medios publicitarios.

Las estrategias de publicidad son de textos y medios, es decir, son el mensaje vendedor y los vehículos que llevan dicho mensaje. Las estrategias de medios requieren decisiones en relación con el alcance y la frecuencia.

El texto es el mensaje vendedor de un aviso publicitario, debe comunicar en forma consciente permitiendo recordar las ventajas del producto, para lograr esto se debe segmentar el texto ya que ayuda al publicista a penetrar en la percepción selectiva del público objetivo. Es importante informar sobre los beneficios que le ofrece a uno algo que se desea.

El texto efectivo se debe concentrar en las necesidades del comprador sin llamar la atención hacia el texto mismo. Por el contrario, muchos anuncios ingeniosos y humorísticos pueden no vender más el producto porque el consumidor sólo recordará más el mensaje que la marca.

Una decisión completa, es la preparación de las estrategias de los medios. Es una combinación tanto de arte como de ciencia, puesto que se deben de realizar modelos para estimar

la cobertura y formular técnicas de investigaciones operativas, ayudando de esta manera al experto a hacer una selección entre un número de combinaciones de los medios que podrían formar una estrategia de medios.

La tarea fundamental de la estrategia de medios es llegar al grupo objetivo con el mensaje, es decir, la estrategia del texto, a fin de lograr la meta de la comunicación con costos mínimos. Una vez que el análisis de la demanda a identificado al grupo objetivo, el experto en medios debe pensar en el porcentaje del grupo que debe alcanzar y la frecuencia con que éste debe recibir el mensaje. El programa, la fatiga del mensaje, la eficiencia de los medios, las limitaciones presupuestales y el empleo de los medios por parte de los competidores son puntos que deben tenerse en cuenta.

" Los elementos creativos en la estrategia del texto deben reflejarse en la estrategia de los medios "(41). Por ejemplo: un mensaje largo se puede usar en un aviso de una revista, pero no en publicidad exterior. Algunas estrategias necesitan presentaciones visuales, que eliminarían la radio. Las estrategias que requieren demostraciones visuales tendrán en cuenta la dinámica de la televisión, en primer lugar, y los medios impresos, como segunda opción. El empleo de medios impresos tiene la ventaja de poder ser utilizado en referencias futuras, es decir, un comprador no puede volver a consultar un aviso electrónico pero si un aviso impreso una vez que se ha emitido. Las opciones en medios publicitarios muestran un gran número de combinaciones de estrategias. Primero, hay que tomar una decisión en cuanto a los medios que se van a utilizar:

periódicos, revistas, televisión, etc., luego el experto tiene que seleccionar entre los vehículos que hay en un medio. Por ejemplo: si se ha escogido la televisión, el experto escogerá programas de deportes, comedias, misterio, noticias, etc., que dependerá del perfil del grupo objetivo o segmento que se quiera llegar, lo cual ayuda al experto a hacer una mejor selección.

" Las estrategias de medios deben tener en cuenta algunos factores obvios de tiempo, como una demanda estacional o el período durante el cual va a reaccionar un competidor "(42). Pero también debe tener en cuenta muchos factores menos obvios como el tipo de modas y elementos de atracción de los actuales mensajes.

Las investigaciones indican que cuando los niveles iniciales de conocimiento de la marca son bajos, una estrategia de pulso produce niveles acumulados de conocimiento superiores a los de la estrategia espaciada. Para poder determinar esto es necesario considerar el patrón de tiempo que debe tener en cuenta el ciclo usual de compras del consumidor y la frecuencia de ésta. En general, cuanto más largo sea el ciclo de compras, más inclinados estaremos a pulsar la publicidad. La publicidad pulsada puede utilizarse con productos que tengan gran lealtad de marca y con aquellos que se compren después de muchas deliberaciones. Por el contrario, la publicidad uniforme y de alta frecuencia se utilizará para productos que se adquieran de forma impulsiva, que tengan un ciclo corto de recompra y una baja lealtad a la marca.

El número total de exposiciones ocasionado por una estrategia de medios lo determina el porcentaje del mercado que

logre alcanzar la estrategia, esto se denomina alcance y el número de veces que cada candidato se exponga al mensaje se denomina frecuencia. Un programa de medios que utilice muchos medios y vehículos duplicará el público que se puede alcanzar. El planificador de medios debe hacer elecciones comerciales entre el alcance y la frecuencia, porque el aumento en uno de los dos ocasionará, dado un presupuesto fijo, la disminución del otro.

Una consideración importante al seleccionar los medios son los requerimientos mecánicos y las políticas de descuento. El empleo de redes de televisión requiere la contratación entre seis y doce meses de anticipación debido al número limitado de canales. El número de vehículos escogidos en un medio específico lo determina la política de descuento por compras en cantidades.

El planificador debe tener en cuenta estas políticas de descuentos para decidir el número de unidades compradas en diferentes medios.

La elección del medio adecuado está determinado en función del público que se considera como objetivo, el tamaño de éste y el presupuesto fijado para llevar acabo tal efecto, por lo que la decisión debe estar fundamentada en base a los resultados esperados.

Las metas de una campaña promocional son similares a las de la campaña de medios y se coordinan en conjunto. Algunas de las metas promocionales consisten en: llamar la atención rompiendo los niveles de intervención de la competencia, lograr pruebas de mercadeo, expandir la participación y promover nuevos usos. " Las metas de la promoción deben estimular a los

consumidores a almacenar productos para futuras necesidades"(43).

La promoción debe utilizarse para apartar clientes del mercado en el momento preciso en que un competidor está a punto de introducir un producto nuevo o mejor. Esto es clave en la aplicación de la estrategia promocional. Los premios a los consumidores generan alicientes entre ellos y entusiasmo entre vendedores y concesionarios, lo cual puede incrementar la participación en el mercado. Algunos elementos que conforman la promoción son : cupones, premios, descuentos comerciales, bonificaciones, muestras, incentivos de ventas y exhibiciones comerciales.

La medición de la efectividad publicitaria y promocional empieza con una definición precisa de las metas de las mismas. Para que los resultados sean mensurables, la meta debe expresarse en términos de magnitud y tiempo, y debe ser posible su medición. Un análisis completo del tema incluye los efectos psicológicos de la publicidad, la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición, los diseños experimentales, las fuentes públicas de datos y los principales métodos para su recolección. Los métodos de recopilación de datos para la efectividad de la publicidad pueden clasificarse en: de encuesta, experimentales, de laboratorio e históricos.

Se resume que la publicidad y la promoción son elementos centrales en la estrategia de las comunicaciones de una compañía. Las metas de la comunicación pueden ser de conducta, por ejemplo: ventas, visitas a salas de exhibiciones, y solicitud de información, o cognitivas como grados de

conocimiento del producto, actitudes o intenciones de compra.

Como se menciono estas metas se establecerán en conceptos mensurables tales como magnitud y tiempo.

" En las oportunidades de las estrategias deben tenerse en cuenta la ciclicidad de la demanda, los tiempos de reacción competitiva, los efectos de la publicidad pulsada y las necesidades de frecuencia de exposición "(44).

Las carreras en el campo de la publicidad pueden estar dentro del departamento de publicidad de una agencia o en las ventas al por menor. La posición requiere una mentalidad analítica creativa y capacidad para comunicarse efectivamente, aunque las críticas a la publicidad que se han realizado pueden definir qué contenidos y elementos deben de manejarse, de tal forma que la sociedad admire la creatividad del publicista. En general las críticas reflejan diferencias de opinión sobre la forma en que deben manejarse los sistemas económicos, políticos y sociales, pero en términos reales el objetivo de la publicidad es incrementar la venta a través de mensajes que describan un ambiente que sea deseable.

## CAPITULO 3

### APLICACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.

#### 3.1 CONCEPTO DE INTERMEDIARIO.

Los agentes intermediarios, que en su mayoría se dedican al comercio al por mayor más bien que al por menor, ayudan a negociar ventas o compras, o ambas cosas, en nombre de sus principales. El intermediario es aquella entidad que hace llegar el producto o servicio al demandante o consumidor final. Es aquel que busca de alguna manera, quién ofrezca y demande un determinado producto o servicio. Por lo común, el intermediario no representa a compradores y vendedores en la misma transacción, lo corriente es que se le pague una comisión u honorario por su servicio realizado.

En la economía de nuestros días, la mayor parte de los productores no venden sus artículos directamente a los consumidores finales debido al alto costo de los recursos requeridos. La necesidad de utilizar intermediarios se debe principalmente a que muchos productores carecen de suficientes recursos económicos para la realización de un programa de comercialización directa. La comercialización directa exige que muchos productores se conviertan en intermediarios de productos complementarios de otros productores, para lograr una distribución masiva eficiente.

La eficiencia primordial de los intermediarios está en el desarrollo de sus tareas y funciones mercantiles fundamentales. Los intermediarios ofrecen al productor, con su experiencia y especialización, contactos y escalas de actividades mejores de las que él podría hacer por su propia cuenta. Es por esto que en medio existen y se mueven una gran cantidad de intermediarios comerciales, que desarrollan diversas funciones y llevan nombres distintos. En las siguientes páginas se hace una lista de los intermediarios más corrientes, que ayudan al movimiento de las mercancías desde los productores hasta los consumidores. No todos estos intermediarios figuran en todas las industrias, y es sabido que los productores de una misma industria contratan a diferentes intermediarios para distribuir productos análogos. Las mercancías pueden hacerse llegar casi siempre a sus usuarios últimos de más de una manera.

### **3.1.1 INTERMEDIARIOS COMERCIALES.**

#### **3.1.1.1 Agencia de Ventas.**

La agencia de ventas es un organismo que opera a base contractual, amplía y vende toda una línea especial de mercancías o la producción total de su representado y generalmente tiene plena facultad en cuanto a precios finales, plazos y otras condiciones de venta. Algunas veces recibe ayuda económica de su representado distintas al financiamiento del pago de las mercancías como puede ser inversión en activo fijo.

#### **3.1.1.2 Agencias auxiliares del mercado.**

Son aquellas que ayudan a realizar una o más funciones de

mercadotecnia, aunque no adquieren el título de propiedad de los artículos ni negocian las compras ni las ventas. Son agencias de este tipo los bancos, transportistas, almacenes, muelles de carga, compañías de seguros, interventores e inspectores, agencias de publicidad, empresas investigadoras de mercados, compañías de crédito, instituciones auxiliares de crédito, empacadoras y empresas fletadoras.

#### **3.1.1.3 Agente.**

Es la unidad gestora de compras o ventas pero que no adquiere el título de propiedad de los artículos que trabaja. El agente suele ejecutar menos funciones de mercadotecnia que el tratante. Generalmente cobra a base de comisión o tanto por ciento. No suele representar al mismo tiempo al comprador y al vendedor de una transacción. Son agentes los corredores, comisionistas, agentes del fabricante, agentes de venta y compradores residentes.

#### **3.1.1.4 Agentes del fabricante.**

Estos generalmente operan bajo un contrato amplio otorgado por el representante, venden en un territorio exclusivo asignado, tienen facultades limitadas en cuanto a precios y condiciones de venta. Pueden tener autorización para vender una parte concreta de la producción de su representado.

#### **3.1.1.5 Casa de descuento.**

Es una unidad de comercio al por menor que trabaja bienes durables y de consumo. Compite a base de descuentos en los precios y opera con un margen relativamente bajo de utilidad y

con un mínimo de servicios al cliente.

#### **3.1.1.6 Casas de pedido.**

Negocio de menudeo que recibe sus pedidos ya sea por correo o teléfono. Generalmente ofrecen sus servicios y mercancías a base de un catálogo o algún otro material impreso. Trabaja a base de comisión o sobre la exclusividad de un precio o descuento.

#### **3.1.1.7 Comerciante o comercio.**

Empresa que compra y revende mercancías al por mayor o al por menor. Las formas de obtener ganancia son por comisión, precio por mayoreo o consignación. Corrientemente compra las mercancías a base de créditos y formas de pagos, genera su propio inventario y desempeña todas las funciones de mercadotecnia por su propia cuenta.

#### **3.1.1.8 Comisionista.**

Agente que generalmente ejerce un control físico sobre los productos que trabaja, negociando su venta. El comisionista suele tener mayores facultades que el corredor en cuanto a precios, métodos y condiciones de venta, obedeciendo las instrucciones de su representado. Suele organizar la entrega de las mercancías, extiende los créditos necesarios, realiza los cobros, deduce su comisión u honorarios y remite el saldo a su representado.

#### **3.1.1.9 Comprador residente.**

Agente especializado en compras, principalmente para minoristas, se diferencia de casi todos los demás agentes

intermediarios en que representa únicamente al comprador, recibiendo una remuneración a base de comisiones u honorarios. El comprador residente es simplemente un agente independiente que se especializa en comprar para sus principales: los minoristas.

#### **3.1.1.10 Corredor.**

Es un agente que representa al comprador o al vendedor para negociar compras o ventas sin manejar físicamente los bienes de que se trata. Es más frecuente que sea el agente del propietario de bienes en busca de comprador, y no del comprador que busca una fuente de abastecimiento. Cada corredor tiende a especializarse en realizar transacciones sobre un limitado número de productos. Generalmente tiene la facultad limitada estrictamente como intermediario en cuanto a precios y condiciones de venta, y posee muy poca autoridad para regatear en nombre de su principal. El servicio básico que presta es poner en contacto al comprador con el vendedor dándole un seguimiento a toda la transacción.

#### **3.1.1.11 Distribuidor.**

Corrientemente es sinónimo de "mayorista".

#### **3.1.1.12 Grupo Voluntario.**

Es un grupo de minoristas o comerciantes de menudeo, cada uno de los cuales posee y opera su propia tienda y está asociado con una asociación de mayoreo o con un fabricante para desarrollar actividades comerciales comunes; se caracteriza por cierta identidad de grupo y uniformidad de operaciones. Las

actividades principales son de dos tipos: publicidad en cooperativa y control del grupo sobre las operaciones de tienda.

#### **3.1.1.13 Mayorista.**

Es una organización de negocios que compra y vende mercancías a tiendas de menudeo y otros comercios, también a usuarios industriales, institucionales y comerciales, pero generalmente no vende en cantidades importantes a los últimos consumidores. En los negocios de materias básicas, productos semiacabados, herramientas y maquinaria, los mayoristas suelen llamarse "distribuidores" o "casas proveedoras".

Generalmente prestan una gran variedad de servicios al cliente. Si le prestan todos los servicios normales de comercio al por mayor se llaman mayoristas de servicios; si sólo prestan algunos servicios se llaman mayoristas de función limitada. Este grupo está formado por mayoristas de pagar y llevar, no prestan servicios de crédito y entrega.

#### **3.1.1.14 Mayorista especial ( o de estante).**

Unidad de mayoreo que vende líneas especiales de mercancías a determinados tipos de tiendas de menudeo y presta además los servicios especiales de mercadotecnia de marcas, artículos selectivos, arreglo, mantenimiento y abastecimiento de estantes de exhibición.

#### **3.1.1.15 Compañías subastadoras.**

Esta empresa utiliza un método de catálogos y de ofertas competitivas para vender los productos de sus principales. Estas compañías son especialmente importantes en la venta de productos

de calidad variable y de aquellos que son difíciles de clasificar eficientemente, como es el caso del mercado agrícola y de las antigüedades. En el comercio de frutas y verduras las compañías subastadoras se localizan en los mercados centrales que son punto importante de distribución. Una compañía subastadora ejerce el control físico sobre los lotes que se le consignan, los exhibe, realiza la subasta, cobra a los compradores y remite el saldo, después de deducir sus comisiones.

Un canal de distribución tiene determinado número de etapas o vendedores intermediarios, entre el productor y el comprador final.

El canal de cero etapas es aquel en que se desarrolla una comercialización directa. El canal de distribución de una sola etapa tiene un intermediario vendedor. En los mercados de consumo suele ser un comerciante minorista y en los industriales un agente de ventas o un corredor.

El canal de distribución de dos etapas tiene dos intermediarios. En los mercados de consumo casi siempre son un mayorista y un minorista, en los industriales puede ser un agente de ventas, una comercializadora o un mayorista.

El canal de distribución de tres etapas cuenta con tres intermediarios. Generalmente actúa un intermediario entre el mayorista y minorista ejemplificados en el párrafo anterior. Este intermediario compra a los mayoristas y vende a varios minoristas pequeños.

También existen canales de más etapas, pero de menos frecuencia. Desde el punto de vista del productor, las

dificultades para ejercer el control aumentan al ser más las etapas, aunque el productor casi no trata y negocia, más que con la etapa inmediata.

### **3.2 ESTRATEGIA COMERCIAL DE UN INTERMEDIARIO MINORISTA.**

Un minorista es un comerciante, o a veces un agente, cuyo negocio principal consiste en vender directamente a los consumidores finales. Se distingue por la naturaleza de sus ventas y por la manera en que adquiere los bienes que negocia. Generalmente vende en lotes pequeños, pero esta condición no es esencial, ya que cuenta con las herramientas y recursos necesarios para vender lotes a mayoreo.

La gran mayoría de minoristas se especializan en el manejo de una sola línea de productos, su habilidad de negociación está en el completo conocimiento de las características intrínsecas del producto que comercia. El intermediario minorista puede comprar la mercancía que presupone vender, o bien, puede obtener créditos por parte del productor, por el plazo en que liquida sus cuentas por cobrar, o bien recibe la mercancía a consignación. Requiere de créditos puesto que también los otorga a otros intermediarios a través de diferentes formas de pago.

" El comprador minorista es la contra parte del gerente de producto de manufactura y del ejecutivo en cuenta de publicidad "(45). El minorista es responsable de evaluar el mercado, de determinar la posición del departamento de ventas, seleccionar las fuentes de mercancías, comprar, organizar la exhibición de las mercancías, fijar precios finales y determinar rebajas. Es en sí el planificador de toda la mercadotecnia. Los

proveedores generalmente ofrecen al minorista bajos cargos de financiamiento, ya que sus volúmenes de compra no se consideran de mayoreo. La razón principal del financiamiento se debe a que el minorista desempeña varias funciones de comercialización, sin cargo al proveedor, por esto el crédito que se les otorga es para compensar los gastos de comercialización y para que obtenga un precio final competitivo. El minorista estará al tanto de la moda y tendencias de los precios. Recopila información cuando hace viajes de compras a centros de la moda nacionales y a los mercados extranjeros y de las publicaciones comerciales. Internamente el minorista se apoya en sistemas de información de la gerencia, proveedores y en retroalimentación del personal de ventas. El minorista puede recoger datos sobre estilos, colores y precios de mercancías similares en almacenes competitivos.

Algunas de las actividades del departamento de finanzas y control tienen características que son exclusivas del mercado minorista. La auditoría interna verifica los informes de ventas e inventarios. La contabilidad general se encarga de los presupuestos, pronósticos, resúmenes diarios e informes sobre impuestos. El departamento de crédito se ocupa de la facturación, el crédito para los clientes, las cobranzas y las conciliaciones. Las actividades de cuentas por cobrar incluye la cobranza a los clientes con crédito. Las actividades de cuentas por pagar incluyen el vencimiento de las facturas, plazos, documentos de despachos, documentos de recibo y pedidos originales al almacén. Las funciones de pago de nómina y cajero se explican por si mismas.

Comunmente el minorista negocia un precio menor con el

productor para obtener un precio final competitivo y los descuentos otorgados al consumidor final se dan mediante una reducción de la contribución marginal por unidad. " El núcleo del plan para el minorista es su posición de compra global, que es aquella cantidad de dinero que tiene para la compra de mercancías, o bien, aquella cantidad de crédito que se le puede otorgar "(46). El minorista generalmente tiene alta liquidez en sus operaciones, ya que la mercancía que vende se cobra en efectivo. Otro tipo de ganancia financiera que obtiene, es por parte del crédito que le otorga el proveedor, ya que le permite invertir el efectivo cobrado, en instituciones financieras por un plazo menor al crédito que se le otorga, dándole una ganancia extraordinaria, es decir, la diferencia entre el plazo de cuentas por pagar y el período de inversión a corto plazo ofrece una buena ganancia financiera.

El comercio minorista existe en todos los canales de distribución de los bienes de consumo y la mayoría de los productores de tales bienes, dependen fuertemente de instituciones que pertenecen a otros propietarios, para que les distribuyan sus productos a los consumidores finales. En esta forma, los minoristas sirven como intermediarios de mercadeo para los productores y los mayoristas, y como fuentes de abastecimiento para los consumidores finales. " Por existir tantas maneras distintas de acomodarse a las expectativas de los abastecedores y de los consumidores, los minoristas constituyen las más diversas y numerosas de todas las instituciones de mercadeo "(47).

La venta de locación en locación, comunmente llamada de

puerta en puerta, es uno de los métodos más antiguos de comercio al por menor y es importante hoy sólo en algunas pocas líneas del comercio, a pesar de que hay grandes empresas que lo utilizan para su distribución al por menor. Aún cuando la venta de puerta en puerta elimina los gastos de una tienda minorista, es por lo general un buen método de promoción y apertura del mercado. Los costos del sistema pueden ser elevados, ya que incluyen las comisiones del vendedor, los costos de supervisión y administración, así como trabajos de oficina, crédito, promoción y publicidad. Es elevado para quien realiza ventas al por menor, sin embargo, las compañías que utilizan el sistema de puerta en puerta normalmente no tienen que tener en cuenta márgenes de utilidad de mayoristas u otros intermediarios, ni tampoco tienen grandes costos fijos y variables de venta y administración.

El sistema de puerta en puerta es utilizado por cadenas de minoristas, en el sentido de que el minorista realiza funciones de proveedor, y las puertas que toca son de compañías u otras instituciones que difícilmente logran contactar a un intermediario minorista de mercados especializados. Si el sistema es un método caro de distribución depende de las alternativas que se le presenten al fabricante. Si éstas consisten en servirse de mayoristas y minoristas e implican el mantenimiento de una gran fuerza vendedora permanente de tiempo completo, puede resultar que, en comparación, el método de puerta en puerta sea más económico.

A veces este método es la mejor solución a los problemas de distribución al por menor de un fabricante. Puede ser la

única manera de introducir en el mercado un producto radicalmente nuevo, especialmente para una compañía de recursos financieros limitados. Algunos fabricantes reconocen que puede ser un método caro, sin embargo, lo encuentran adecuado, sobre todo los que tiene productos que se benefician de una demostración en la casa del consumidor o del local del minorista, que no se toman el trabajo de irlos a buscar. Por ejemplo: muchos fabricantes de aspiradoras encuentran casi imposible asegurar la distribución por medio de los minoristas convencionales, porque estos no logran convencer a los clientes de las ventajas del producto. Los fabricantes de aspiradoras conocen que haciendo una demostración de las aspiradoras y de su capacidad superior de limpieza en la casa y en las alfombras, es más fácil vencer la resistencia. Algunos otros productos, como máquinas de coser y limpiadoras de alfombras parecen venderse más fácilmente cuando se demuestran en el hogar. Los minoristas pueden utilizar este método para poderse valer de formas de distribución, es decir, pueden visitar localidades comerciales fuera de su zona o región para encajar una serie de productos en diversos segmentos del mercado, convirtiéndose momentaneamente como distribuidor mayorista.

Los minoristas independientes, grandes y pequeños, toman muchas formas. Los minoristas independientes pequeños generalmente se concentran en campos que requieren poca inversión de capital y no tratan de competir en precios sino que encuentran diversas estrategias para diferenciar sus tiendas de las grandes ante los ojos del consumidor. " Los pequeños minoristas independientes encuentran con frecuencia fuerte

competencia por parte de las grandes cadenas minoristas, los supermercados, las casa de descuento y los almacenes por departamentos "(48). El independiente pequeño compra su inventario a mayoristas y otros intermediarios, en lugar de comprar directamente al productor, provocando que el costo de la mercancía resulte más alto que el de sus competidores que compran directamente. Por esto se ve obligado a cobrar precios más altos para poder cubrir sus costos y para atraer clientela, tienen que desarrollar estrategias que modifiquen el efecto del precio en el consumidor. Estas estrategias que permiten diferenciarlos, pueden ser aquellas que se enfocan al servicio personalizado y a las relaciones amistosas con la clientela. O quizá, la tienda independiente permanece abierta más horas que las de los competidores grandes, y ofrece servicios extras como crédito y entrega a domicilio. Mientras un número grande de consumidores sigan considerando tales cosas como importantes subsistirán las tiendas independientes pequeñas.

Los minoristas independientes grandes son más importantes en los campos en que los minoristas integrados no tienen una ventaja de operación o están en desventaja competitiva. Este tipo de intermediarios tienen éxito porque sus propietarios poseen un conocimiento especializado que les permite competir con los más grandes. Un ejemplo es el comercio de alfombras, instrumentos musicales, artículos deportivos, antigüedades, joyería y ropa especial. Muchos clientes no se atreven a comprar tales artículos sin un consejo profesional. Las tiendas en cadena y los almacenes por departamento también venden esos artículos, pero no disponen de un personal tan experto como el

que suele encontrarse en las tiendas independientes especializadas.

Otro grupo de grandes minoristas independientes a logrado el éxito formándose una reputación de tiendas de calidad. Algunos venden grandes surtidos de mercancías afines, por ejemplo: ropa para caballero y para damas, destacando la última moda. Otros negocian en líneas como la joyería; campo en el que los clientes consideran que la imagen de la tienda es igual de importante como la calidad de las mercancías. Para muchos intermediarios minoristas independientes suele ser más fácil crearse reputaciones de prestigio que para sus competidores, como tiendas en cadena y almacenes por departamentos. Además para muchos competidores no es fácil adquirir reputación de calidad y exclusividad local en unos pocos meses o años. En esencia, la estrategia del minorista se basa en el desempeño y realización de estos factores de atracción. " El completo conocimiento de las características intrínsecas del producto, la flexibilidad en el movimiento de precios objetivo, los descuentos otorgados fuera de temporada y la capacidad para otorgar servicios y garantías, son herramientas estratégicas del minorista para poder permanecer en el mercado y asegurar la repetitividad de la compra "(49).

### **3.2.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS TIENDAS INDEPENDIENTES.**

La ventaja más importante en comparación con sus competidores es que los minoristas independientes grandes o pequeños pueden adaptar más fácilmente sus operaciones a las necesidades específicas de las comunidades donde llevan acabo su

negocio.

La atención al público por parte del gerente propietario suele ser un factor que permite al consumidor confiar en la calidad del servicio de atención, muchas veces estos gerentes suelen ser más capaces y activos para manejar y convencer a los clientes, que los propios gerentes a sueldo de los almacenes por departamento, o de las unidades de tiendas en cadena. Esta diferencia radica en la particularidad de los intereses propios. Al gerente propietario le interesa conservar a sus mejores clientes mientras que los gerentes a sueldo sólo desean cumplir con su trabajo y ve a todos los clientes por igual. Muchos consumidores son leales a una tienda que pertenece al vecindario, y no ven con igual simpatía a tiendas controladas desde fuera de la población.

La fuerza competitiva del minorista varía mucho de una línea a otra de mercancía, lo mismo que de una región a otra. En la venta al menudeo de muchos bienes de consumo básico, como alimentos y medicinas, sólo les corresponde una proporción pequeña del volumen total de ventas, y obtienen su ventaja competitiva en virtud de su situación favorable o de que ofrecen servicios adicionales.

Los minoristas en gran escala obtienen su crecimiento en tres formas principales. La primera es aumentando el tamaño de la unidad operativa para atender a más clientes. Al hacerse más grande una tienda, aumenta su poder de atraer clientes por la mayor variedad de mercancías que ofrecen; además, hasta cierto tamaño los costos de mercancías vendida disminuyen. Más allá del tamaño óptimo, los costos fijos se incrementan. En segundo

lugar, un minorista puede ampliarse adquiriendo tiendas adicionales en diferentes áreas. Estos puntos de vista múltiples pueden manejarse en tres formas distintas:

- 1) Se puede organizar una sucursal cuyas necesidades operativas y promocionales sean atendidas por la tienda matriz.
- 2) Los puntos de venta pueden operarse independientemente, manteniendolos unidos con la organización matriz únicamente sobre una base financiera.
- 3) Una oficina administrativa central puede responsabilizarse por todos los aspectos de las operaciones de las tiendas minoristas.

El tercer proceso de crecimiento se conoce como integración. " Una institución minorista integrada reduce los costos de mercadeo eliminando, simplificando, o consolidando varias actividades del proceso de comercialización "(50). Cuando el intermediario minorista prescinde de un mayorista y compra directamente al productor, está asumiendo parte de las actividades del mayorista, y si las desempeña con eficiencia, puede reducir sus costos. " La mayor parte de la operaciones minoristas en grande escala han crecido por una combinación de ampliación de tiendas, puntos de venta adicionales e integración"(51).

### **3.2.2 DESVENTAJAS DE LAS TIENDAS EN CADENA, VENTAJAS PARA EL MINORISTA.**

" Un sistema de tiendas en cadena es un grupo de tiendas minoristas esencialmente del mismo tipo, de propiedad centralizada, con cierto grado de control central de

operaciones"(52). El uso y la costumbre, de tiempo atrás, ya han determinado que el término de tiendas en cadena, se refiere a una operación minorista de múltiples unidades que no se pueden categorizar ni como un grupo propietario de almacenes por departamento ni como los puntos de venta al por menor.

La mayor parte de las desventajas del sistema en cadena se derivan de su integración horizontal y de su política de promoción. La centralización de la toma de decisiones significa que las unidades individuales de la cadena no pueden reaccionar a las necesidades locales tan rápidamente como los competidores minoristas de la localidad. Cuando estas unidades se quedan atrás de los intermediarios minoristas independientes para ofrecer nuevos productos y marcas, generalmente el problema proviene de la centralización de compras. Por otra parte, manteniéndose dentro de su política de gran volumen de ventas y baja utilidad por unidad vendida, la cadena economiza en otros costos y a veces prescinde de servicios como la entrega a domicilio, con lo cual, en efecto, entrega a sus competidores la clientela de aquellos consumidores que desean este servicio. Además, por causa de su integración la cadena tiene muchas tiendas y necesita de muchos gerentes, con lo cual eleva sus costos fijos. Desde luego, las cadenas individuales han encontrado maneras de vencer estas desventajas o reducirlas a un mínimo; pero las debilidades, junto con el carácter impersonal y frío de las cadenas, contrarrestan muchas de las ventajas competitivas que tienen sobre los independientes.

Otra estrategia del minorista es la flexibilidad en el movimiento de los precios. Esto significa que el minorista puede

otorgar descuentos a clientes especiales en el momento que efectúa la compra. Estos descuentos no necesitan una promoción puesto que se otorgan indefinidamente, lo cual constituye una estrategia de gancho por su caracter de diferenciación.

### **3.3 ESTRATEGIAS DE LOS FACTORES DE EXITO.**

Cada industria tiene varios factores que son necesarios para el éxito. Por ejemplo: la industria de comestibles requiere el desarrollo de nuevos productos, altos niveles de distribución en las tiendas de alimentos minoristas y gran publicidad.

Las condiciones económicas pueden modificar los factores de éxito dentro de una empresa y por ello la planeación estratégica requiere que éstos se reevaluen. Las variables de éxito cambian a medida que cambia el ambiente social, político y tecnológico. " Los factores de éxito durante la década de los 60's estaba relacionada con la tecnología del producto y con las oportunidades del mercado "(53). " En la década de los 70's, los factores de éxito se definían en función de la eficiencia "(54). En los años ochenta y noventa, los factores de éxito se transformaron en variables que contienen una mezcla adecuada de mercadotecnia, eficiencia tecnológica y calidad en los productos y en el servicio. Los factores de éxito contienen mucha información acerca de cuáles son los requerimientos exigidos o buscados por los consumidores, que de alguna manera, explican el porque de su preferencia hacia un determinado producto o servicio.

" Los cambios ambientales para la planeación estratégica ha

producido nuevos factores de éxito exigiendo cambios en las metas, políticas y en las estrategias de la empresa "(55). Una compañía puede escoger una estrategia de no adaptar, sino de mejorar el ambiente del negocio, desempeñando un papel activo que influya en la legislación. La empresa debe reestructurar la fuerza de la corporación considerando la totalidad de la compañía como un complejo en donde sólo existen clientes y proveedores y que cada uno exige sus propios requerimientos específicos, que se deberán cumplir en forma efectiva. Se debe considerar a la empresa como una cartera de inversiones en donde existe un costo de incumplimiento que influye en la rentabilidad total de la empresa.

La empresa necesita desarrollar nuevos esquemas para motivar a los ejecutivos, de modo que sus esfuerzos se dirijan hacia beneficios futuros, y no sólo hacia los resultados financieros actuales. Para estos casos se debe reconocer la importancia del liderazgo personal durante estos períodos de ambientes cambiantes.

El aferrarse a un antiguo factor de éxito puede resultar una estrategia fatal. No necesariamente los éxitos de ayer son los de mañana. Es necesario definir y redefinir la misión corporativa para poder desarrollar las estrategias que contengan los factores de éxito y se cumplan los objetivos y metas planteadas de acuerdo a las políticas establecidas. En cuanto existe un ambiente cambiante, el cumplimiento de los valores corporativos de forma eficiente se vuelve una tarea mucho más exigible. Por lo tanto, las actividades que nos conducen al logro de estos valores son las estrategias y los planes de

acción, y de acuerdo a la forma en que se defina el negocio, se descubrirán cuáles son los factores, que dentro de un medio ambiente cambiante, nos lleven al éxito.

Para los intermediarios minoristas se pueden identificar cuatro factores generales de éxito: localización, comercialización, venta personal y finanzas.

### 3.3.1 LOCALIZACION.

La densidad de la población y el nivel de ingresos de la zona cercana al intermediario minorista, son los factores más importantes para determinar la afluencia de clientes. El radio de un minorista depende de la cantidad de servicios competitivos y complementarios que existan a su alrededor. Para que tenga éxito el minorista, debe satisfacer las necesidades de un segmento de mercado objetivo dentro del área. Este segmento debe ser suficientemente grande para que sirva de apoyo al almacén.

Como los niveles de ingreso, las necesidades y las poblaciones cambian, el minorista debe de modificar su estrategia de comercialización o si no terminará por abandonar el mercado.

" El minorista debe localizarse en una zona donde exista un complejo de tiendas complementarias que constituyan una área principal para los compradores "(56). Los conceptos de más éxito han sido los centros comerciales que contienen varios almacenes de departamentos de soporte, rodeados de tiendas de especialidades y servicios que atraen distintos tipos de consumidores. Los almacenes que no han podido lograr buenas localizaciones, afrontan crisis en virtud de que muchas áreas

metropolitanas tienen más tiendas de compras que las que puede soportar el mercado. Por el contrario, se pueden comprar acciones en un centro comercial y adquirir las compañías existentes o sus locales.

La selección de la ubicación es una combinación de arte y ciencia. Las grandes investigaciones de mercado han contribuido con modelos que miden el atractivo de una tienda en su área comercial.

Los criterios para seleccionar un lugar incluyen el perfil de la población, medido según la distribución por edades, la magnitud y estabilidad de su ingreso, los hábitos de compra y las necesidades. Las características del sitio son el progreso del gobierno local y los estímulos ofrecidos por el mismo, la competencia y los patrones de afluencia actuales y futuros.

Los minoristas podrán utilizar métodos de investigación de operaciones para ayudar a controlar y programar nuevos almacenes. El método PERT descubre el camino más corto para una serie de tareas que exigen mucho tiempo, y se puede utilizar para controlar los proyectos de instalación y de construcción, permitiendo al minorista planear la compra y entrega de inventarios, mercancías y equipos. " Las redes PERT son diagramas que muestran la forma en que se interrelacionan las actividades y los sucesos desde el comienzo de una tarea hasta su terminación "(56).

### **3.3.2 COMERCIALIZACION:**

La comercialización consiste en la selección y promoción de mercancías para satisfacer las necesidades del mercado.

Precio, localización y tiempo son elementos importantes dentro de la comercialización del minorista, que se puede definir como tener las mercancías correctas en el tiempo exacto y al precio adecuado.

La comunicación con los consumidores, los vendedores y otros intermediarios es un elemento vital en la estrategia de mercadotecnia. Los rápidos cambios en los gustos de los consumidores deben detectarse para evitar la existencia excesiva y rebajas costosas de precios. Deben buscarse mejores fuentes de abastecimiento, de modo que se disponga de mejores valores.

El tiempo es importante para el elemento precio. Hacer rebajas demasiado rápidas puede originar una pérdida en las posibles ganancias. Una rebaja insuficiente o una que se haga demasiado tarde puede que no desocupe el inventario con suficiente rapidez para la nueva mercancía, aumentando los costos de inversión y espacio, y exigiendo una rebaja final a precios de apuro.

Una imagen clara de la tienda se fundamenta en una estrategia clara de comercialización. Si una empresa tiene la imagen de que vende a precios bajos en una gran variedad de mercancías, no debe intentar cambiarla, pues los clientes no podrán asimilar rápidamente un cambio en la imagen de la empresa a precios altos.

" Una estrategia exitosa de comercialización debe atacar el problema de la contracción interna y externa de los valores de las mercancías "(57). La contracción de valores se presenta cuando las rebajas, los rendimientos y las transferencias no se

registran adecuadamente en el rubro de inventarios. Esta contracción puede reducirse simplificando los documentos del inventario y capacitando a los empleados de ventas.

La contracción interna requiere de un sistema de identificación adecuada de empleados, vendedores, visitantes y de aquellas personas que se encuentren en el área de carga y existencias. Para este caso se debe inculcar lealtad a los empleados.

" La contracción externa se refiere al hurto de las tiendas"(58). Parece ser que no existe una mejor defensa a este efecto, pero mucho dependen de los gastos que se aplican a la seguridad local. Aunque para un intermediario minorista esto implica un incremento en los gastos, es mucho mejor hacer el gasto en seguridad que las pérdidas por hurto. Se han utilizado métodos cuantitativos y de computadora para preparar mejores estrategias de comercialización. Los cambios rápidos en los surtidos de productos, la apertura de sucursales y la competencia obligan a abandonar antiguas reglas empíricas y a adoptar métodos de análisis más rigurosos y sofisticados.

### **3.3.3. VENTA PERSONAL:**

En cualquier empresa el recurso más importante es el humano y mucho más lo es para el intermediario minorista, ya que el éxito de su estrategia principal es el trato directo con el consumidor final. Cuando el vendedor efectúa la venta tiene en su mente dos pensamientos principales. Uno es el interés por efectuar la venta dado que va a recibir una comisión y el otro, es el interés por el cliente.

No obstante, lo que verdaderamente importa al vendedor, es el modo en que manifiesta el vender esa preocupación por su cliente. Es por ello que el grado de interés en realizar la venta, y también en el cliente, se halla íntimamente vinculado con las ideas del vendedor. " Si la preocupación por el resultado de la venta es baja, lo más probable es que la línea de acción que se siga no llegue a un resultado tan bueno "(59).

Una de las pruebas definitivas para un vendedor no consiste en si puede o no vender un artículo o servicio en la primera entrevista, sino en si puede volver a vender en la segunda, tercera y cuarta entrevista, disfrutando así de los beneficios de una relación bien establecida.

" La verdadera satisfacción del cliente se decide, para bien o para mal, en el momento de la entrevista de ventas, que es el instante en que el cliente debe entender plenamente lo que puede esperar del producto "(60). Es decir, la verdadera satisfacción se logra de la utilización del producto, no de las expectativas previas a la compra o de razones y palabras consoladoras que traten de sustituir lo que el producto no puede hacer. " El vendedor viene siendo el conductor de las esperanzas del cliente "(61). En último análisis, lo que es bueno para el vendedor, es bueno para la compañía que representa y para el cliente a quien sirve.

Por consiguiente, las ventas al por menor dependen en gran medida del agente vendedor. La presentación de las características de los productos son realizadas por estos agentes, y es él quien permite que la empresa esté en un mercado

determinado. Los empleados de ventas deben ser motivados adecuadamente para incrementar la demanda, además su utilización efectiva es necesaria ya que representan una gran parte de los costos operacionales. El personal de ventas ofrece una gran cantidad de información sobre los cambios en las necesidades y estilos, pero debe ser informado de las formas de operación interna y ejecución de las tácticas comerciales. En la forma de la venta personal esta implícito el éxito de la estrategias comerciales del intermediario minorista, ya que se le reconoce por su venta directa y trato personal del consumidor final, por lo que la eficiencia en la venta personal, es de vital importancia para el funcionamiento efectivo de los demás elementos de mercadotecnia y para la sobrevivencia y desarrollo del intermediario minorista.

#### **3.3.4 FINANZAS:**

El minorista requiere de un manejo eficiente de los recursos financieros, ya que la gran parte de sus operaciones son pagadas en efectivo. Comúnmente los minoristas delegan la función financiera al responsable de la caja. Sin embargo, es importante que se recurra a despachos contables para una planeación, estructuración organizacional, asesoría, pago de responsabilidades fiscales y control de operaciones contables básicas. De esta manera se podrán interpretar el estado y situación financiera de la empresa dado que su elaboración fue realizada por especialistas.

El minorista constantemente debe analizar la estructura de su capital, de tal forma que los activos sean compensados en su

mayoría por pasivos y no por capital social, ya que el crédito le propociona mayores beneficios que un financiamiento por medio de accionistas.

Es importante evaluar la rotación de los inventarios de acuerdo a las ventas de un cierto período, ya que le permitirán evaluar qué tan efectiva es la estrategia que se está utilizando. Si la rotación es baja el minorista debe de cambiar o mejorar su estrategia de modo que le impidan tener mercancías obsoletas. El minorista puede utilizar fórmulas financieras que le permitan visualizar su situación actual. Estas fórmulas son de rotación de inventarios, capital de trabajo, utilidad neta sobre la venta, rotación de cuentas por pagar y por cobrar, y algunas más, cuya simplicidad le permitirán proyectar su negocio en el mediano plazo.

El desarrollo de presupuestos es necesario para poder definir cuáles serán las estrategias futuras a desarrollar y en qué momentos claves el giro del negocio se deberá evaluar en cuanto a la línea de mercancías. El presupuesto de ventas es una forma de cuantificar los objetivos y es un esquema de los planes operacionales que le permitirán una organización mejor estructurada.

## CAPITULO 4

### LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE UN INTERMEDIARIO MINORISTA. CASO PRACTICO.

#### Introducción.

El objetivo principal de este capítulo es el de describir un caso práctico sobre las estrategias comerciales de una empresa cuya función principal es la comercialización bajo el concepto de un intermediario minorista, que conforme fue creciendo, desarrollándose y ganando participación en el mercado fue necesario actuar también como un intermediario mayorista, pero en si su estrategia de mercadotecnia es la misma en ambos casos, es decir, su estrategia general nació por la experiencia en el mercado al menudeo, pero que con el tiempo y por los beneficios obtenidos, también se ha utilizado para el mercadeo en mayoreo.

EMPIRE'S S.A. DE C.V.

#### 4.1 ANTECEDENTES.

En el año de 1987 nace como efecto de la iniciativa privada la idea de importar lentes para el sol directamente desde Nueva York E.U.A. hacia México, debido a que uno de los principales y actuales dueños de la compañía, realizó una visita a dicha ciudad, logrando contactar y obtener la concesión

exclusiva del producto de uno de los principales productores del país originario, Corea. Es en ese mismo año cuando decide asociarse con tres conocidos de la infancia, logrando constituir una comercializadora-importadora de lentes de sol bajo sociedad anónima de capital variable con el nombre de EMPIRE'S S.A. DE C.V.

Inicialmente se contaba con un capital social de \$150,000,000.00 M.N. para iniciar operaciones. La contabilidad de ese entonces era muy simple, pero posteriormente, conforme se incrementaban las operaciones y se hacía más compleja su estructura, se tuvo que contratar a un despacho de contadores y a personal administrativo para que llevara acabo dichas funciones.

Una vez que lograron instalarse y reunir todos los elementos y recursos necesarios para poder iniciar operaciones, se realizó la primera importación del primer lote de lentes. Aproximadamente fueron 10,000 piezas; 200 diferentes modelos en 5 colores empacados en bolsas de papel estaño. Las características cualitativas de los lentes que lo diferenciaban del producto de la competencia y del que existe actualmente en el mercado son: calidad oftálmica (los armazones pueden utilizarse para montar cristales con aumento), tornillería, material de celulosa (la celulosa es un plástico duro de propiedades maleables), alambre de cobre en el interior de las patas para ajuste al contorno de la cara, 5 colores de cristales en armazones de un mismo modelo, diseños de moda exclusivos para colección, cristales polarizados y endurecidos para soportar golpes de alto impacto, y al mismo tiempo están tratados para

proteger los ojos de los rayos ultravioleta del sol.

El producto se empezó a comercializar en los principales bazares y mercados ambulantes de la ciudad de México, que en ese tiempo estaban localizados en la zona sur y norte. La forma de venta era bajo consignación, ya que los propietarios de los locales, que fungían como canales de distribución, no estaban muy seguros de la vendibilidad del producto, por lo que tenían mucha aversión al riesgo de invertir en este tipo de mercancía, es decir, por una parte el precio era muy superior a los que se ofrecían en otros puestos y por otra, los modelos eran muy distintos a los que regularmente buscaba el consumidor. Cabe recalcar que los modelos y diseños son del última moda en Nueva York, por lo que la aceptación del consumidor en México fue mucho más lenta, dada la cultura y educación tradicionalista.

Esta diferencia de precios se debía principalmente a que los lentes que importaba EMPIRE'S, eran de mayor calidad y además por que habían sido importados legalmente, por lo que los impuestos pagados por unidad y el prorrateo de los gastos y costos iniciales de EMPIRE'S, los sacaba de competitividad.

Conforme EMPIRE'S iba conociendo y desenvolviéndose en el mercado, fue necesario organizar y establecer objetivos y metas a plazos, ya que el sentir de los dueños era que empezaban a caminar sin ningún sentido y además sin ningún parámetro de medición.

Después de un riguroso análisis sobre el giro, sentido y fin de la empresa, se llegó al establecimiento y definición de lo siguiente: su misión es la de proporcionar a la sociedad un satisfactor que le protega los ojos de los rayos ultravioleta

del sol e impurezas del medio ambiente. El proporcionar a la sociedad este bien, trae implícito la generación de recursos monetarios y de fuentes de trabajo que con llevan al desarrollo de nuestro país, cuyo crecimiento, es responsabilidad de todos los que conforman a la sociedad y por ende a la empresa.

Su objetivo principal es el de elevar al máximo el volumen de sus ventas, a través de la obtención de la mayor participación del mercado en un plazo de 3 años, de forma que las utilidades obtenidas sean superiores al rendimiento que les hubiera resultado de invertir su capital en certificados de tesorería por el mismo período de tres años. Este objetivo se planteo inicialmente de esta forma, ya que si en tres años no se alcanzaba, se analizaría la posibilidad de diversificarse en otros productos.

Dentro de sus metas a largo plazo, estaba la de tener sus propios locales dentro de los bazares permanentes existentes, logrando la mayor participación en el mercado al punto de ser los únicos que vendieran lentes de sol Coreanos en estos tipos de mercados.

Su meta a mediano plazo fue el vender la mitad de su inventario y realizar una nueva importación de otro lote de 10,000 piezas. La meta de corto plazo fue cubrir totalmente los gastos y costos mensuales por la administración del negocio y pagar los debitos en que se había incurrido inicialmente.

En el año de 1989 se revisaron los estados de resultados de las operaciones y de cada una de las metas que se habían establecido. Después de un análisis y comparación, se encontró que la compañía no había logrado lo que se esperaba, ya que el

comportamiento de las ventas mensuales no reflejaba ninguna tendencia de crecimiento, sin embargo, dada la productividad administrativa y el control riguroso de los gastos, los resultados presentaban números negros.

Después de una junta general con el área administrativa y de una retroalimentación sobre el desempeño global de la empresa, a través de entrevistas con los clientes y vendedores de la empresa y de los canales de distribución, se realizó un análisis profundo de los sistemas de comercialización, de la propia organización, de su entorno y de cada uno de los elementos mercadológicos, encontrándose las siguientes potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades:

#### **4.2 ANALISIS DE POTENCIALIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.**

##### **4.2.1 DEBILIDADES.**

- Los vendedores de los canales de distribución (bazares) no habían puesto el empeño suficiente para convencer al consumidor final sobre las características cualitativas del producto, impidiendo que el precio elevado del producto se justificase.
- El hecho de tener un producto bajo consignación, por parte del canal de distribución, no le producía ningún costo físico que lo presionara a sacar el inventario rápidamente, ya que el intermediario no tenía alguna pérdida que fuera significativa, excepto el costo del espacio que ocupaba el producto en su local de exhibición.

- El producto se exhibía amontonado. La gran cantidad de modelos y colores exige que exista una separación entre cada pieza con el objeto de que se pueda apreciar cada color, diseño y modelo, y para que exista una diferenciación de línea y de marca.
- El cliente demandaba un estuche de protección para sus lentes que fuera de acuerdo a la calidad del propio producto. En ese tiempo se obsequiaba una bolsa de tela afelpada o bien, bolsas de papel estaño.
- Los canales de distribución tenían baja rotación de algunos modelos y alta demanda en otros, pero el conocimiento real sobre que modelos se vendían de más, resultaba muy difícil de identificar.
- Los bazares sólo trabajaban los fines de semana por lo que existían largos períodos en que no se vendía ninguna unidad.
- Debido a la gran cantidad de modelos y por ende de precios, era muy difícil de llevar un control sobre la venta en general y sobre que precios y descuentos otorgar, tanto para EMPIRE'S como para el canal de distribución.

#### **4.2.2 AMENAZAS.**

- El mercado empezaba a saturarse de productos de baja calidad y de apariencia similar a los que importaba EMPIRE'S, además estos se mezclaban con los modelos de las diferentes líneas sin ninguna separación, por lo que no había ninguna diferenciación de marca, apariencia o de

diseño, es decir, se perdía el producto de la empresa a la vista del consumidor, además de que el intermediario no recalca ninguna característica especial.

- Los competidores estaban obsequiando cuerdas como accesorios para colgarse los lentes en el cuello, para cuando estos no se usaban y estuches de material de eva (hule espuma).
- Uno de los principales competidores, estaba imprimiendo su logotipo y marca en lentes importados de Taiwán (de calidad inferior), pero como usaba un nombre de acento italiano, le daba cierta imagen de calidad al producto y estaba logrando una alta penetración en el mercado.
- La competencia estaba importando lentes de plástico con micas en vez de cristales, cuyos modelos tenían cierta similitud a algunos modelos de Corea. Estos lentes se estaban vendiendo en grandes volúmenes, ya que su color fluorescente y su bajo precio atraían exitosamente al consumidor.

#### **4.2.3 OPORTUNIDADES.**

- El número de bazares en la ciudad de México se estaba incrementando y logrando cierta popularidad dentro de los consumidores de diferentes niveles económicos.
- Los eventos culturales y recreativos en México, tanto nacionales como internacionales, estaban incorporando locales comerciales, a través de la construcción de una infraestructura temporal, para venta de artesanías y otros productos publicitarios correspondientes al evento, lo cual daba la oportunidad de efectuar una inversión anticipada

para apartar un local en dichos eventos. Ejemplo de estos eventos son el gran premio de México Fórmula 1, Fórmula K y prototipos, feria de León Guanajuato, Festival Cervantino de Guanajuato, Feria de Querétaro y de Aguascalientes.

- Dentro de estos locales de eventos temporales, se regularizó el pago de impuestos por ingresos y el gasto por el local era respaldado por una factura, por lo que se hacían deducibles y legales dichas erogaciones.
- A través de la observación y de una investigación del mercado en provincia, por parte de los vendedores que viajaban, se encontró que existían muchas tiendas de ropa casual que no tenían ningún proveedor oficial de lentes. Estas tiendas comunmente se proveían de una importación directa efectuada por el encargado de las compras, mediante viajes esporádicos a los Estados Unidos de Norteamérica.
- Algunas empresas de diversos giros, estaban interesadas en utilizar como medio publicitario, la impresión de su logotipo o razón social en uno de los extremos laterales de las patas de los lentes, o bien en los estuches que acompañaban y que protegían a estos.

#### **4.2.4 POTENCIALIDADES.**

- Debido a que se estaban importando modelos exclusivos y diseños de última moda de Nueva York, los consumidores interesados en la búsqueda de un producto exclusivo, encontraban diferenciación del producto de EMPIRE'S y esto permitía cierta atracción a la línea y a la marca, por lo que el lente Coreano empezaba a ser conocido y buscado.

- Los vendedores de EMPIRE'S constantemente visitaban cada uno de los locales en los bazares, por lo que los canales de distribución empezaban a confiar en el servicio de la empresa y retroalimentaban sobre el comportamiento de la demanda.
- Estas visitas constantes por parte de los vendedores, también retroalimentaba a la empresa sobre cuáles eran los modelos, precios y cantidad de diseños que importaba la competencia y además sobre la existencia de nuevos competidores.
- Las características intrínsecas de la línea Coreana no habían sido superadas por ningún producto de la competencia.

En un principio, toda esta información fue proporcionada y conocida mediante la observación e investigación por parte de los vendedores que trabajaban para la empresa, al mismo tiempo, los canales de distribución y los clientes conocidos retroalimentaban sobre estas amenazas, debilidades, potencialidades y oportunidades, al igual que los dueños dedicaban parte de su tiempo a analizar e investigar el mercado, sin embargo, para poder respaldar a fondo toda esta información y plasmarla en forma numérica, se contrató a una empresa dedicada a la investigación de mercados llamada " PROMINTER S.A. DE C.V."

Esta empresa encuestó a 35 canales de distribución, los cuales estaban establecidos en los bazares de la zona sur, centro y norte de la Ciudad de México, 10 de los canales estaban localizados en diferentes partes de dicha ciudad. Al mismo

tiempo se entrevistó a 280 compradores casuales y a 350 personas diferentes que sólo observaron e indagaron respecto al producto sin efectuar finalmente la compra.

Para efectos de este estudio dentro de la descripción y ejemplificación de las estrategias de mercadotecnia del intermediario minorista, sólo incluimos las tablas de resultados de dicha investigación que contienen la información más relevante y que se utilizó para llevar a cabo la planeación estratégica.

La tabla 1 muestra un análisis de la oferta y de la demanda del mercado de lentes para sol de en los bazares de la Ciudad de México. Esta información fue proporcionada por cada uno de los locales que venden lentes en dichos bazares, tanto con marca de EMPIRE'S como de la competencia. En promedio, en el año de 1987 EMPIRE'S obtuvo una participación en el mercado del 34%, sin embargo, dadas las amenazas que enfrentaba con respecto al desenvolvimiento de la competencia, esta participación, que se veía favorable, podría disminuir drásticamente. La participación del mercado se puede ver en la gráfica 1.

La demanda total estimada, por todos los canales de distribución, para el año de 1988, 1989 y 1990 era de 17,700, 22,850 y de 27,900 lentes respectivamente, lo cual reflejaba una excelente tendencia de crecimiento del 100% con respecto al año de 1987. De la demanda total que se estimaba para los próximos tres años, EMPIRE'S deseaba obtener un participación del mercado del 50% para 1988 y del 80% para 1989, hasta llegar finalmente al 100% para 1990, sin embargo, estas cifras no representaban todo el mercado potencial que podía aspirar y prospectar

# ANALISIS DE LA OFERTA Y DE LA DEMANDA DEL MERCADO TOTAL DE LENTES PARA SOL EN LOS BAZARES DE LA CIUDAD DE MEXICO.

CIFRAS = No. DE PIEZAS CANAL DE DISTRIBUCION	DEMANDA	DEMANDA	DEMANDA	DEMANDA	OFERTA	OFERTA DE EMPIRE'S		
	*REAL 1987	*ESTIMADA 1988	*ESTIMADA 1989	*ESTIMADA 1990	*REAL 1987	**REAL 1987	ESTIMADA 1988	ESTIMADA 1989
<b>ZONA NORTE</b>								
BAZAR LOMAS VERDES	1,568	2,000	2,500	3,000	965	603	1,000	2,000
BAZAR PERINORTE	1,354	1,800	2,300	2,800	1,025	329	900	1,840
BAZAR AUTOCINEMA	1,876	2,500	3,250	3,800	1,227	649	1,250	2,600
TOTAL	4,798	6,300	8,050	9,600	3,217	1,581	3,150	6,440
<b>ZONA CENTRO</b>								
BAZAR 3era. SECC. CHAPULT.	1,025	1,500	2,000	2,800	729	296	750	1,600
BAZAR PLAZA CIBELES	956	1,000	1,300	1,600	598	358	500	1,040
BAZAR AV. MAZATLAN	568	800	1,200	1,600	326	242	400	960
TOTAL	2,549	3,300	4,500	6,000	1,653	896	1,650	3,600
<b>ZONA SUR</b>								
BAZAR PERISUR	1,865	2,500	3,000	3,500	893	972	1,250	2,400
BAZAR PERICOAPA	2,986	4,000	5,000	6,000	2,327	659	2,000	4,000
TOTAL	4,851	6,500	8,000	9,500	3,220	1,631	3,250	6,400
<b>OTROS</b>								
	1,356	1,600	2,300	2,800	869	487	800	1,840
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>13,554</b>	<b>17,700</b>	<b>22,850</b>	<b>27,900</b>	<b>8,959</b>	<b>4,595</b>	<b>8,850</b>	<b>18,280</b>

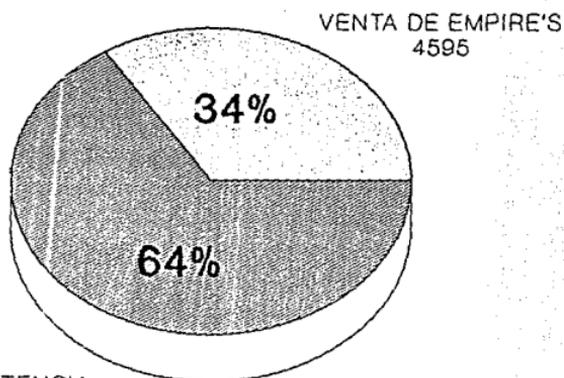
\* Información proporcionada por cada uno de los locales comerciales que venden lentes para sol dentro de la Ciudad de México, en la Zona Sur, Centro y Norte. Las cifras estimadas fueron redondeadas a la cantidad cerrada inmediata posterior.

\*\* La oferta real de EMPIRE'S es la venta real total de unidades del año de 1987.

Estudio realizado por PROMINTER.

TABLA 1

# PARTICIPACION DEL MERCADO 1987



OFERTA COMPETENCIA  
8959

VENTA DE EMPIRE'S  
4595

DEMANDA TOTAL  
13,554

GRAFICA 1

EMPIRE'S, ya que una vez que se realizó la planeación estratégica y se detectaron otras demandas e intereses exteriores, el mercado potencial se vería incrementado. Este estudio del mercado potencial se presentará posteriormente.

Después de conocer estas debilidades, amenazas, oportunidades y potencialidades de los canales de distribución, competencia, del mercado y de EMPIRE'S, la administración decidió realizar una planeación estratégica y establecimiento de estrategias mercadológicas, cuyos planes operativos los llevara finalmente al logro de sus objetivos y a una mayor penetración en el mercado.

#### **4.3. PLANEACION ESTRATEGICA.**

Dentro de los intereses exteriores se encontró que el consumidor demandaba un producto cuya calidad y apariencia fuera de acuerdo a sus necesidades. El punto de venta y el precio es muy importante para tomar su decisión. " Al ser un producto casual y no de primera necesidad, su elección de compra se rige principalmente por el precio y por el lugar de compra"(62). " Si el punto de venta tiene una imagen de calidad, especialidad en accesorios de última moda (boutique), el precio pasa a un segundo término dentro los factores de decisión, ya que el consumidor conoce la justificación de un precio elevado, por lo que su decisión de compra se apoyará finalmente en la apariencia que le dé el producto a su fisonomía "(63). Esto se debe principalmente a que hay confianza en la calidad del producto al ser respaldada por una firma establecida que promueve cierta

imagen de exclusividad. " Si el punto de venta es un lugar (bazar) donde se comercializan productos cuya calidad queda en duda, puesto que no se sabe con certeza si el producto verdaderamente pertenece a la marca, la decisión de compra debe ser apoyada por el vendedor a través del manifiesto y promoción de las características cualitativas del producto, que justifiquen su elevado precio, y a través de un elogio al cambio que le da el producto a su fisonomía "(64). El total de personas que se encuestaron para obtener estos resultados fue de 630, y fueron entrevistados en los diferentes bazares de la Ciudad de México.

Cuando EMPIRE'S obtuvo, conoció y analizó toda esta información, a través del estudio realizado por " PROMINTER " y por las retroalimentaciones de su medio ambiente y de sus personal, se planteó la necesidad de utilizar los canales apropiados de comercialización para cada diferente modelo.

Los modelos exclusivos y de apariencia lujosa, se venderían en tiendas especializadas en accesorios de última moda y que van con el vestir y atuendo de las personas. Los modelos más informales de diseño comercial, se venderían a canales de distribución de mercados ambulantes y/o bazares. Fue entonces que se conoció cuáles eran los intereses de estos canales de distribución y que modelos encajarían en los diferentes tipos de mercado.

La mayoría de las tiendas de ropa de moda casual, así como las ópticas, no habían querido experimentar la comercialización de este tipo de productos, por una parte porque no era completamente su giro y por otra porque no existía un proveedor

de confianza que estuviera dado de alta en la Secretaría de Hacienda y por ende que pudiera facturar, respaldando la legalización de su importación. Otro factor, que les provocaba renuencia a la compra de este producto, era que los proveedores no ofrecían ningún tipo de crédito dentro de sus condiciones de pago, que es la forma más económica de financiamiento para este tipo de empresas y que es necesario por la alta ciclicidad de sus ventas. La aversión al riesgo, por parte de las ópticas y de las boutiques, estaba fundamentada en que la rotación de inventarios para este tipo de productos era muy lenta, por lo que no tenían ningún interés en efectuar una inversión en un producto de demanda esporádica y temporal. Dentro del establecimiento de la estrategia comercial de EMPIRE'S, se logró satisfacer y compensar estas necesidades.

Un mercado potencial que se había encontrado y que permitía obtener grandes márgenes de utilidad, empezó a ser las ferias temporales y eventos culturales que anualmente se organizan en la mayoría de los estados de la República Mexicana. En este mercado se efectúa una inversión inicial en el local y en las instalaciones de la infraestructura, que regularmente son mínimas. En estos casos el precio final resulta ser mayor, ya que inciden en él diversos costos y gastos, y por que el rendimiento final esperado incluye un margen de utilidad superior.

Una vez que se detectaron estas oportunidades comerciales de los nuevos mercados, tanto el de las ferias temporales como la posible demanda anual de las boutiques y de las ópticas, el mercado potencial al que se podría enfrentar EMPIRE'S se

**MERCADO POTENCIAL ESTIMADO DE LENTES PARA EL SOL.  
1988-1989-1990**

CANTIDAD POR ESTADO	CLIENTE O CANAL DE DISTRIBUCION	DEMANDA ESTIMADA 1988	DEMANDA ESTIMADA 1989	DEMANDA ESTIMADA 1990
	<b>CD. DE MEX.</b>			
16	BOUTIQUES	1,640	1,800	2,000
13	OPTICAS	520	650	700
25	LOCALES EN BAZARES	8,050	16,440	24,500
3	*EVENTOS RECREATIVOS	900	1,200	1,500
10	**OTROS PUNTOS DE VTA.	800	1,840	2,300
	TOTAL	11,910	21,930	31,000
	<b>QUERETARO</b>			
4	BOUTIQUES	80	100	120
5	OPTICAS	120	160	200
2	LOCALES EN BAZARES	100	150	200
3	LOCALES EN FERIAS	900	1,200	1,500
	TOTAL	1,200	1,610	2,020
	<b>CELAYA GTO.</b>			
2	BOUTIQUES	50	70	90
2	OPTICAS	10	20	30
0	LOCALES EN BAZARES	0	0	0
1	LOCALES EN FERIAS	250	350	450
	TOTAL	310	440	570
	<b>LEON GTO.</b>			
8	BOUTIQUES	420	650	850
5	OPTICAS	95	115	140
2	LOCALES EN BAZARES	140	180	220
3	LOCALES EN FERIAS	2,200	2,600	3,000
	TOTAL	2,855	3,545	4,210
	<b>GUANAJUATO GTO.</b>			
1	BOUTIQUES	100	150	200
1	OPTICAS	40	60	90
1	LOCALES EN BAZARES	20	40	60
2	LOCALES EN FERIAS	450	600	800
	TOTAL	610	850	1,150
	<b>PUEBLA</b>			
4	BOUTIQUES	320	450	650
6	OPTICAS	240	350	500
2	LOCALES EN BAZARES	75	100	130
3	LOCALES EN FERIAS	500	800	1,200
	TOTAL	1,135	1,700	2,480

\* Incluye Gran Premio Fórmula 1, Prototipos, Fórmula K.

\*\* Incluye locales de economía subterránea

**TABLA 2**

CONTINUA EN LA HOJA SIGUIENTE

MERCADO POTENCIAL ESTIMADO DE LENTES PARA EL SOL.  
1988-1989-1990

CANTIDAD POR ESTADO	CLIENTE O CANAL DE DISTRIBUCION	DEMANDA ESTIMADA 1988	DEMANDA ESTIMADA 1989	DEMANDA ESTIMADA 1990
<b>VERACRUZ</b>				
3	BOUTIQUES	360	600	900
3	OPTICAS	260	350	450
1	LOCALES EN BAZARES	65	85	95
4	LOCALES EN FERIAS	300	600	900
	<b>TOTAL</b>	<b>985</b>	<b>1,635</b>	<b>2,345</b>
<b>JALAPA</b>				
4	BOUTIQUES	280	450	650
2	OPTICAS	160	250	300
1	LOCALES EN BAZARES	100	150	200
2	LOCALES EN FERIAS	200	400	600
	<b>TOTAL</b>	<b>740</b>	<b>1,250</b>	<b>1,750</b>
<b>VILLA HERMOSA TAB.</b>				
4	BOUTIQUES	200	300	400
2	OPTICAS	150	300	450
0	LOCALES EN BAZARES	0	0	0
2	LOCALES EN FERIAS	20	30	50
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>630</b>	<b>900</b>
<b>CUERNAVACA MOR.</b>				
2	BOUTIQUES	150	300	450
0	OPTICAS	0	0	0
0	LOCALES EN BAZARES	0	0	0
3	LOCALES EN FERIAS	100	150	200
	<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>450</b>	<b>650</b>
<b>ACAPULCO</b>				
13	BOUTIQUES	750	100	1,300
2	OPTICAS	150	200	250
0	LOCALES EN BAZARES	0	0	0
2	LOCALES EN FERIAS	250	350	450
	<b>TOTAL</b>	<b>1,150</b>	<b>650</b>	<b>2,000</b>
<b>OTROS ESTADOS</b>				
20	BOUTIQUES	500	1,000	1,500
30	OPTICAS	200	300	400
5	LOCALES EN BAZARES	100	150	200
10	LOCALES EN FERIAS	1,500	2,000	2,500
	<b>TOTAL</b>	<b>2,300</b>	<b>3,450</b>	<b>4,600</b>
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>23,815</b>	<b>38,140</b>	<b>53,675</b>

TABLA 2

incrementaba en un 100%, con respecto a la demanda estimada de los bazares que se mostró en la tabla número 1. En la tabla número 2 se puede observar el mercado potencial estimado de lentes para sol para los años 1988, 1989 y 1990, donde también se incluye la demanda total estimada de lentes de sol de las ópticas y de las boutiques, la venta estimada de lentes para las ferias temporales y la venta estimada para locales en bazares dentro de los estados de la República Mexicana que están más cercanos al Distrito Federal, y que los dueños seleccionaron para su estudio. Esta tabla incluye la oferta estimada de EMPIRE'S de la tabla 1.

Dadas las formas en que estaba operando EMPIRE'S, se estableció la siguiente estrategia de mercadotecnia, de tal forma que se satisficiera a todos los tipos de canales de distribución, se obtuviera mayor participación del mercado y también para establecer tácticas de venta para aquellas ocasiones en que la venta fuese directamente al público, dentro de las ferias y eventos en que temporalmente se trabajaba. Conjuntamente al objetivo de EMPIRE'S fue la creación de estrategias que contrarrestaran, aquellas amenazas y debilidades que enfrentaba la empresa, a través de la optimización de sus potencialidades y aprovechamientos de sus oportunidades.

#### **4.4 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.**

Cabe recalcar que estas estrategias de mercadotecnia, comprenden y abarcan a todos los elementos de la mezcla de mercadológica, por lo que para efecto de esta tesis, trataremos

de separar a cada una de ellas, sin embargo, con el establecimiento y aplicación de las estrategias de cada uno de los elementos, conjuntamente, se busca el logro de resultados benéficos para todos los demás elementos de la mezcla de mercadotecnia, ya que su interdependencia tiene por objeto el logro final de un mismo objetivo, meta y la satisfacción de intereses exteriores e interiores comunes.

#### **4.4.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS.**

Debido a que el proceso de consignación resultaba menos rentable, en términos financieros, EMPIRE'S decidió establecer la siguiente política de precios que enfoca a la estrategia de establecimiento del precio final.

Para aquellos canales de distribución que desearan un crédito para el pago de sus facturas, el precio final tiene incluido el financiamiento por 30 días (plazo que en promedio se trabaja). La tasa que se incluye se calcula conforme al Costo Porcentual Promedio (C.P.P.) del mes anterior anunciado por el Banco de México. Este precio se conoce como precio de lista. Para aquellos casos que quieran liquidar en el momento de la venta: su pago, existe un precio de contado. En este caso el precio que se cotiza no tiene ningún cargo por financiamiento, por lo que se conoce como precio de caja o de contado. Algunas veces, es necesario otorgar un descuento adicional sobre el monto total de compra, dependiendo del número de unidades que se compran. Para poder llevar acabo la política de precios es necesario realizar una serie de tablas de escala de precios, es decir, a determinado volumen de compra existe un determinado

precio. Como ejemplo de una escala de precios por volumen anexamos la tabla número 3.

La diferencia esencial entre el precio para un volumen determinado y otro, reside en el prorrateo de los gastos fijos y variables que le corresponde a cada unidad. A mayor volumen menor es el costo por unidad. Estratégicamente el vendedor debe de dar a conocer al cliente (canal de distribución) ambas opciones, resaltando los beneficios que tiene el comprar la mercancía a precio de caja.

Para cada cliente en especial (canal de distribución), existe una cotización del volumen requerido, mediante la estimación del volumen anual o mensual de compra, de acuerdo al punto libre a bordo (L.A.B.) que solicite el comprador. Todos los precios incluyen un estuche de material de eva y vienen empacados en cajas de cartón por cada doce piezas.

Esta estrategia de precios consiste esencialmente en lo siguiente: dada la diferencia de precios de lista y de contado, la habilidad de negociación del vendedor debe hacer patente al cliente (en este caso canal de distribución), que resulta más rentable realizar una inversión sobre un lote mínimo de compra a precio de contado. Si el volumen comprado es superior a las ocho docenas se le obsequiará el exhibidor, siempre y cuando efectúe su pago de contado, de otra forma el exhibidor se le cobrará aparte o bien, una vez liquidada su cuenta y dependiendo del volumen de compra. El canal de distribución conoce el beneficio que se logra al mostrar al público la mercancía en un exhibidor especial, por lo que buscará la forma de obtenerlo más rápidamente. Otro elemento que favorece a la negociación del

**ESCALA DE PRECIOS DE CONTADO PARA  
DIFERENTES VOLUMENES DE COMPRA.**

**MODELO:** Comercial  
**NUMERO DE PARTE:** 77TY-45-CA  
**VIGENCIA:** Diciembre 1990

<b>VOLUMEN</b>	<b>* PRECIO X PZA. L.A.B. D.F.</b>	<b>DIFERENCIA vs. PRECIO DE 1 PZA.</b>
De 1 hasta 3 docenas	\$23,000.0	
De 4 hasta 8 docenas.	\$21,950.0	\$1,050.0
De 9 hasta 15 docenas.	\$20,750.0	\$2,250.0
De 16 hasta 25 docenas.	\$19,300.0	\$3,700.0
De 26 hasta 45 docenas.	\$17,500.0	\$5,500.0
De 46 hasta 1,000 pzas.	\$15,250.0	\$7,750.0
De 1,000 hasta 5,000 pzas.	\$12,450.0	\$10,550.0
Más de 5,000 pzas.	\$9,000.0	\$14,000.0

**ESCALA DE PRECIOS DE CONTADO PARA  
DIFERENTES VOLUMENES DE COMPRA.**

**MODELO:** Comercial  
**NUMERO DE PARTE:** 77TY-45-CA  
**VIGENCIA:** Diciembre 1990

<b>VOLUMEN</b>	<b>* PRECIO X PZA. L.A.B. D.F.</b>	<b>DIFERENCIA vs. PRECIO DE 1 PZA.</b>
De 1 hasta 3 docenas	\$27,600.0	
De 4 hasta 8 docenas.	\$26,340.0	\$1,260.0
De 9 hasta 15 docenas.	\$24,900.0	\$1,440.0
De 16 hasta 25 docenas.	\$23,160.0	\$1,740.0
De 26 hasta 45 docenas.	\$21,000.0	\$2,160.0
De 46 hasta 1,000 pzas.	\$18,300.0	\$2,700.0
De 1,000 hasta 5,000 pzas.	\$14,940.0	\$3,360.0
Más de 5,000 pzas.	\$10,800.0	\$4,140.0

**NOTAS:**

**TABLA 3**

- \* El precio por pieza incluye estuche de material de eva.
- El precio por docena incluye empaque de cartón para 12 pzas.
- Los precios de lista incluyen un crédito de 30 días para el pago de las facturas.
- Si el punto L.A.B. difiere del D.F. los precios quedan sujetos a revisión.

vendedor, es que el precio de contado tiene un costo de oportunidad menor, en el sentido de que no hay cargos por financiamiento, como en el caso del precio de lista. También para clientes especiales, existe un descuento adicional sobre el precio cotizado de acuerdo al volumen comprado. La tasa de descuento queda a juicio de los dueños. El costo del exhibidor no está incluido en el precio, sin embargo, el canal de distribución puede observar que si prorratarea dicho costo entre el volumen comprado, el costo por unidad sería mayor, lo cual ocurre lo contrario, ya que el exhibidor es obsequiado siempre y cuando se efectúe la compra bajo los términos mencionados.

Dentro de la estrategia de canal de distribución, incluimos otra estrategia que refuerza al poder de convencimiento para efectuar la venta a precio de contado.

Para poder contrarrestar las amenazas del mercado en cuanto a precios, provocadas por la existencia de productos importados ilegalmente, EMPIRE'S recurrió a un análisis de los diversos proveedores de lentes. Afortunadamente a través de la embajada de Corea en México, se logró obtener toda la información respecto a los grandes productores de lentes en dicha ciudad. Inmediatamente se efectuó la compra de un sistema de comunicación telefónica (telefax), para poder contactar permanentemente a los productores de lentes en Corea.

A finales del año de 1989, se logró obtener la cotización de tres de los principales productores de lentes de Corea, sin embargo, solamente dos fueron competitivos en cuanto se comparó el precio del producto puesto en la ciudad de México, incluyendo el costo del producto, el seguro y el flete.

Las ventajas que se obtuvieron al desarrollar una importación directa del productor fueron: crédito en el pago de la facturas por 45 días, a partir de la fecha en que se recibe la mercancía en puerto mexicano. El precio final es 30% menor al precio de compra en Nueva York aún después de incluir los impuestos y gastos de importación. Una mayor variedad de modelos y colores, créditos en la compra de exhibidores de diseño avanzado elaborados por el mismo proveedor, folletería y publicidad impresa que menciona las características cualitativas del producto y la variedad de colores y modelos, y un contrato por cinco años en la exclusividad en el manejo de la marca en México.

Una vez obtenidas estas concesiones y beneficios, EMPIRE'S decidió no alterar su política de precios por causas de imagen empresarial con los clientes y por cuestiones estratégicas, por lo que se generaron utilidades adicionales por la reducción de los costos de la materia prima. Estas ganancias se utilizaron para comprar exhibidores y ser obsequiados a aquellos clientes que efectuaran una compra de contado y que reflejaran un interés por continuar relaciones comerciales con EMPIRE'S.

Con estos exhibidores se compensaron todas aquellas debilidades en la presentación del producto al consumidor dentro de los bazares, puesto que podían exhibirse lentes de una línea por separado, dando una mayor imagen de calidad. Por otro lado los exhibidores que se obsequiaron a las boutiques, por ser también considerados como excelentes clientes, resultó un gancho estratégico para volver a realizar una venta, ya que los canales

de distribución tuvieron confianza y preferencia para este tipo de proveedor, puesto que EMPIRE'S demostró tener mucho interés y preocupación por dar un completo servicio al canal de distribución. El canal, al exhibir mejor la mercancía saca rápidamente su inventario, lo cual asegura que renueve su pedido mensualmente.

En aquellos casos en que el cliente se inclina por el precio de lista, EMPIRE'S obtiene un beneficio financiero adicional por una diferencia entre los créditos obtenidos contra los créditos otorgados por un período de 15 días, es decir, el pago de las facturas a Corea es hasta 45 días contra 30 días que es la fecha promedio de crédito otorgado a los clientes. Este beneficio se invierte en instrumentos financieros de riesgo fijo por un plazo de 15 días, como por ejemplo: cetes, cedes a 15 días, pagares y pagafes que emite periódicamente el Banco de México.

Cuando EMPIRE'S efectúa una inversión en un local comercial dentro de las ferias temporales, se establece la siguiente estrategia de precios: el precio de lista final por cada unidad se incrementa 60%; el 25% de este incremento corresponde a la comisión por venta directa para el vendedor y un 15% para pago de viáticos. Estos incrementos se hacen sobre el precio de lista, ya que regularmente en este tipo de mercados los consumidores buscan un descuento, o bien regatear sobre el precio final ofrecido, por lo que el precio de lista, a diferencia del de contado, tiene un margen de protección para poder otorgar estos descuentos. La fórmula de punto de equilibrio se utiliza para calcular el mínimo de unidades que se

deberán de vender para recuperar los gastos totales incurridos en la instalación del local dentro de las ferias temporales. Estos gastos comprenden el costo del local, gastos de instalación de la infraestructura y gastos de transporte de la mercancía.

El monto total de los gastos se prorratea entre el número total de unidades que se embarcan para un evento en especial. De acuerdo al número de unidades que resulte de dividir los gastos totales entre la utilidad marginal unitaria (fórmula del punto de equilibrio), se decide si se efectúa dicha inversión o no.

Para estos casos, también se realiza un análisis histórico sobre el comportamiento de la demanda en otras ferias de igual magnitud y se compara el número de unidades vendidas contra lo que se estima vender. Si hay una gran diferencia, dado el monto de dinero invertido, no se efectúa la compra del local y se toma como opción el surtir algún canal de distribución que se vaya a instalar en dicha feria. Solamente en estos casos la mercancía se podrá dejar bajo consignación, ya que no se desea perder la oportunidad de efectuar una venta. Finalmente el 20% restante del incremento del precio, se utiliza para recuperar la inversión del local. Este porcentaje depende también del número de unidades estimadas a vender, por lo que está sujeto a modificación. En total el precio de lista se incrementa un 60% para ferias o eventos temporales.

Para identificar los diferentes precios para cada modelo o diseño, tanto de precios al mayoreo como al menudeo, se utiliza el sistema de etiquetado por color. Regularmente existen tres modelos; los económicos o comerciales, los originales o de

imitación y los de lujo o especiales. Esta división viene hecha directamente por el proveedor Coreano, a través de los números de parte que se encuentran impresos en las patas de cada lente. Mediante tres etiquetas de diferentes colores, se controlan los diversos precios y modelos. Otros beneficios que se obtienen son: que el canal de distribución puede conocer que modelos tienen mayor demanda, control de cuentas por pagar por modelo, negociación de precios finales y control del inventario inicial y final.

Dentro de la venta directa al público, las etiquetas permiten al vendedor conocer los precios por modelo y volúmenes vendidos así como los márgenes de descuento que se pueden otorgar.

#### **4.4.2 ESTRATEGIA DE CANAL DE DISTRIBUCION.**

Dada la renuencia que se había presentado por parte de los canales de distribución por efectuar la compra total del producto y por tratar de experimentar este mercado, la estrategia de canales de distribución es de suma importancia para contrarrestar esa renuencia y es la estrategia principal de comercialización que caracteriza a EMPIRE'S como líder del mercado, también fue planteada para superar las debilidades de la organización y amenazas que enfrenta en su entorno.

Esta estrategia es conocida como servicio al cliente, resulta ser el gancho para obtener un nuevo cliente y está íntimamente entrelazada con los demás elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Al ser los lentes para el sol un producto de necesidad

secundaria y los armazones oftálmicos de primera necesidad pero de bajo reemplazo, la liquidez y ciclicidad para el intermediario es lenta y además existen ciertos segmentos del mercado, que tienen una inclinación y preferencia hacia cierto tipo de modelos más tradicionales y convencionales, lo cual incrementa más la ciclicidad del producto. Para enfrentar esto EMPIRE'S proporciona al canal de distribución, la ventaja de poder cambiar aquellos modelos que no se venden con la misma intensidad o frecuencia que los otros, o bien aquellos modelos que en un momento determinado se consideran obsoletos (pasados de moda). Estos cambios se efectúan sin costo alguno y se intercambian por modelos nuevos de precio equivalente o de mismo color de etiqueta.

Los modelos que no se venden en un sector o estado de la república y que son devueltos o cambiados por los intermediarios, se venden en otros estados, de acuerdo a las preferencias y gustos tradicionalistas o contemporáneos de los diferentes consumidores de la república mexicana.

Los beneficios que se logran con esta estrategia son los siguientes:

- 1) El canal de distribución reduce el riesgo de tener mercancía que pasa de moda puesto que puede obtener los modelos más novedosos, por lo tanto, su inversión en un determinado lote resulta ser más atractiva.
- 2) Al experimentar con un modelo nuevo que posiblemente no se venda, no corre el riesgo de que esta mercancía llegue a ser obsoleta y se quede como saldo.
- 3) Los modelos viejos que se siguen demandando en otros estados

de la república, de gustos más tradicionalistas, pueden ser surtidos a través de los cambios que efectúen anteriormente otros canales de distribución de diferentes estados de la República Mexicana.

- 4) Para aquellos nuevos clientes que desean experimentar el mercado de este tipo de producto, pueden comenzar con la venta de los modelos más comerciales que han tenido alta demanda y éxito y cuyos diseños son tradicionales o convencionales, todo esto mientras los nuevos consumidores finales empiezan a conocer la línea y buscar nuevos diseños acordes a la moda que se este introduciendo.
- 5) La visita al canal de distribución por el servicio de cambios, frecuentemente trae consigo nuevos pedidos, ya que el inventario del canal se va disminuyendo. Cabe recalcar que un exhibidor no atrae la vista del consumidor, si existen espacios vacíos y no hay muchos colores y modelos por escoger, por lo que el vendedor recomienda al canal llenar los espacios vacios del exhibidor, efectuando una nueva venta. Además de este benefico el viaje del vendedor no es en valde.

En resumen este servicio que se le da al canal de distribución, a resultado ser la mejor estrategia de mercadotecnia de EMPIRE'S, ejemplo de esto es que a partir de su implementación se ha incrementado en un año, el número de clientes (a más del 100%) y las ventas totales en 80%, ya que el riesgo por efectuar una inversión en un producto de alta ciclicidad para el canal, se ve disminuido. Es en esencia el elemento principal que hace a este negocio atractivo para ambas

partes. Para aquellos canales de distribución de mercados ambulantes, el resultado de realizar la compra del producto en vez de una consignación, ha tenido mayor auge y aceptación, ya que tienen también el servicio de cambios y precios más competitivos. Para EMPIRE'S el beneficio es mayor ya que el intermediario se preocupa más por sacar adelante el producto exigiendo un abastecimiento frecuente, se esfuerza por conocer las características intrínsecas del producto y así poder darlas a conocer al consumidor final, promueve la marca y la línea de modelos, se preocupa por exhibirlo por separado y por obtener una mayor participación del mercado. Todo esto con el objeto de elevar sus propias ventas.

En varias ocasiones, los canales de distribución que venden productos exclusivos, han solicitado la exclusividad de algunos modelos. Para poder satisfacer estos intereses, EMPIRE'S desarrolló una estrategia que va de acuerdo a sus políticas de negociación de precios. Esencialmente solamente se puede dar la exclusividad de ciertos modelos, cuando los volúmenes mensuales de compra son superiores a las 500 unidades, ya que es el volumen estimado de demanda que históricamente ha presentado cada sector de la República. Cuando en un mismo estado hay varios intermediarios que desean la exclusividad de modelos, se ofrecen sólo aquellos modelos que no han sido demandados en exclusividad por otros intermediarios, a menos que el volumen exceda a la condición de 500 unidades. En este caso los cambios de modelos obsoletos, sólo se hacen por modelos que no se han dado en exclusividad en ese mismo sector o estado. En segundo el pago debe ser rigurosamente de contado.

Cuando solicitan la exclusividad, aceptando el volumen de las 500 unidades, se debe comprar doce docenas por modelo como mínimo, es decir no se puede comprar una docena por modelo.

#### **4.4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PROMOCION.**

El establecimiento de estas estrategias se ha enfocado a mejorar las ventas de EMPIRE'S e incrementar las utilidades netas, mediante una reducción de los costos y una repromoción de los productos. A continuación se describen cada una de las diferentes estrategias de producto, de acuerdo al tipo de mercado que se enfoca EMPIRE'S, así como sus estrategias de promoción.

##### **4.4.3.1 ESTRATEGIA PRODUCTO EXISTENTE - MERCADO SIN CAMBIO.**

Como lo mencionamos en el segundo capítulo de esta tesis, existe una estrategia de mercadotecnia para un mercado sin cambio conocida con el nombre de estrategia de alteración del grado de integración. En esencia esta estrategia se dirige a la reducción de los costos involucrados en la comercialización del producto, asumiendo la empresa funciones que antes se compraban mediante una eliminación de proveedores.

En el caso de EMPIRE'S, la incorporación del fabricante Coreano como Único proveedor directo, trajo grandes beneficios económicos, como la reducción del costo de la materia prima en un 30 %.

La importación de los lentes a través del puerto de Manzanillo Colima y toda la logística que esto implicaba para

poder hacer llegar el producto a las oficinas de EMPIRE'S localizada en la Ciudad de México, tenía un costo elevado, ya que las agencias aduanales cobran un porcentaje por honorarios de acuerdo al monto facturado de la mercancía importada. Además las compañías fleteras cobran el contenedor completo independientemente si este es llenado o no.

Después de un riguroso análisis de los costos y gastos que esto implicaba, EMPIRE'S encontró que era más barato y rentable, en el largo plazo, la compra de una camioneta y el envío constante de un empleado a la aduana de Manzanillo para que realizara la internación, trámites y transporte de la mercancía a las oficinas de la empresa. En el mismo viaje que realiza el empleado, se van distribuyendo pedidos a las ciudades que quedan dentro de la ruta a Manzanillo y además se da el servicio de cambios de modelos obsoletos, de acuerdo a los pedidos obtenidos por los vendedores con anticipación. De esta manera el viaje resulta fructífero, ya que los costos y los gastos se reducen como por ejemplo: comisiones al agente aduanal, trámites y papelería de puerto, seguros y fletes.

Otra estrategia de alteración del grado de integración que utilizó esta empresa, fue la incorporación de la manufactura de los estuches para proteger a los lentes. En un principio se obsequiaban bolsas de tela afelpada o aterciopelada, pero debido a que no concordaban con la calidad de los lentes y a que la competencia obsequiaba una cuerda para colgarse los lentes al cuello, se optó por otro tipo de estuches de material sintético o de hule espuma llamado de Eva. En cada estuche se puede imprimir el logotipo de la empresa mediante el proceso llamado

serigrafía, sin embargo, el costo de la manufactura era muy elevado y constantemente existían problemas de entrega tanto por el maquilador como por el impresor.

Un análisis sobre la inversión en maquinaria y de la cantidad de personal requerido fue llevado a cabo a mediados de 1990, sin embargo, se encontró que existía mucho riesgo y tiempo para la recuperación de la inversión en la maquinaria de corte y confección de los estuches, pero lo que sí fue factible fue la integración del proceso de impresión por serigrafía. El proceso de serigrafía no resultó de mucha inversión, de hecho con este mismo proceso se imprime actualmente toda la papelería de la empresa, lo cual ha disminuido el costo de este tipo de erogaciones. Al igual que los tiempos de entrega se mejoró la calidad de la impresión de la papelería de la empresa.

Actualmente se tienen dos empleados imprimiendo la papelería y estuches de la empresa, esta integración se considera estratégica, ya que se ha incorporado como parte de las características extrínsecas que se le pueden ofrecer a los clientes, es decir, el logotipo de los clientes es impreso en los estuches como medio publicitario, al mismo tiempo estos se venden como un accesorio para proteger cualquier tipo de lentes, lo cual ha implicado la creación de nuevas estrategias para su eficiente comercialización.

#### **4.4.3.2 ESTRATEGIA PRODUCTO EXISTENTE - MERCADO MEJORADO.**

Dentro de la implementación de esta estrategia, EMPIRE'S ha enfocado sus esfuerzos a mejorar los servicios que en la actualidad se están dando al cliente, mediante un intenso

seguimiento de las necesidades de los mismos. Para poder dar firmeza y seriedad a cualquier tipo de negociación, las comunicaciones se dan por escrito, ya que es la base para que las negociaciones sean cumplidas y respetadas. Esto sólo se logra de acuerdo con la calidad y cantidad de información con que se cuenta. Mediante comunicaciones y cotizaciones entregadas por escrito a los clientes, se pueden conocer cuales son los términos y condiciones de venta de la empresa, incrementos de precios, programas de entregas, nuevos modelos, cobranza e información adicional, que permite dar un conocimiento previo de la postura y condiciones del proveedor, lo cual da al comprador herramientas suficientes para tener una decisión anticipada de efectuar una compra o no , o bien, un conocimiento de cuál es el objeto de la próxima visita del proveedor. En esencia es una confirmación de los acuerdos, negociaciones, condiciones, seguimientos y términos que se llevan acabo en cualquier relación comercial.

La integración de los estuches e impresión de logotipos, son elementos claves de la repromoción dentro de las estrategias producto existente-mercado mejorado. Las razones principales de estos cambios e integración dentro de la línea de productos, son básicamente para beneficio de ambas partes, por un lado la empresa tiene mayor control de los tiempos de entrega y de la calidad, le permite diferenciar su producto del que existe en el mercado y es el único elemento que se tiene como medio de publicidad, ya que este tipo de funciones son responsabilidad del los intermediarios, sin embargo, la competitividad de los precios finales es de suma importancia para EMPIRE'S, puesto que

el mercado ofrece líneas de productos similares a precios inferiores, o bien, marcas de anteojos de reconocimiento internacional, difíciles de competir en publicidad por la magnitud de sus operaciones. Es por esto que también las empresas Coreanas envían publicidad impresa como posters y catálogos, con el objeto de ayudar a sus representantes con el gasto publicitario para que sus precios finales tengan competitividad. La disponibilidad de la cadena de intermediación de EMPIRE'S por compartir estas erogaciones es nula, debido al alto costo implícito.

#### 4.4.3.3 PRODUCTO EXISTENTE - NUEVO MERCADO.

El ciclo de vida de este producto se mide en base a los diseños y modelos que se están manejando. Para poder enfrentar las etapas de apogeo del mercado y rejuvenecer las ventas del producto, la empresa modifica su estrategia mediante la introducción de viejos modelos a otros usuarios, básicamente se orienta el mismo producto a otro segmento del mercado.

Los modelos viejos tienen una reducción de precio puesto que los costos fijos y la depreciación ya ha sido prorrateada en un mayor número de unidades, además que el precio de la materia prima se cotiza en dolares, cuyo paridad es mayor para unidades nuevas que para las viejas. Los modelos viejos se pagaron con menos pesos mexicanos y esto permite reducir o tener precios menores a los de la mercancía nueva.

Estos modelos viejos se venden en canales de distribución que se enfocan hacia otros sectores de la población con menor nivel de ingresos económicos, ejemplo de estos canales son

locales comerciales de economía sumergida, que se encuentran localizados en las calles y zonas de pasaje peatonal de la Ciudad de México y de algunos estados de la República Mexicana.

Actualmente los propios propietarios de este tipo de locales comerciales, se dirigen a las oficinas de EMPIRE'S para comprar lotes de lentes de modelos obsoletos. El principal beneficio que se obtiene con esta estrategia es: la liquidez de la venta, ya que los intermediarios de este tipo pagan la mercancía en el momento de efectuar la compra y además no exigen que se les otorgue cambios por modelos de baja rotación. Este nuevo mercado ha permitido a la empresa el vender y sacar la mercancía obsoleta a precio de costo de materia prima, sin efectuar constantes gastos de almacenamiento. Para EMPIRE'S la mercancía se considera obsoleta cuando los modelos ya no son vendidos por los canales de distribución y han sido cambiados o devueltos más de tres veces consecutivas por diferentes canales, o bien, se consideran obsoletos ya que la competencia a importado versiones idénticas de calidad inferior o simplemente porque los Coreanos sacan versiones modificadas de un mismo diseño y modelo.

#### **4.4.3.4 NUEVOS PRODUCTOS.**

La estrategia que ha utilizado EMPIRE'S para la introducción de nuevos productos se basa en detectar nuevas aplicaciones con productos similares, es decir, el mismo giro de productos puede tener otra aplicación, otro mercado, y por ende se consideran nuevos productos, ya que las características intrínsecas del producto, físicamente, sufren modificaciones a

través de una incorporación de accesorios adicionales.

Un mercado potencial que se ha identificado, es el de lentes de protección para los obreros dentro de las industrias manufactureras y maquiladoras. Las únicas diferencias de este tipo de lentes, es que los cristales son de mica endurecida y en las patas lleva un aditamento para proteger los ojos de los laterales. El material de estos aditamentos es de celulosa, mismo con que están hechos los lentes normales.

En la actualidad, los proveedores Coreanos con que se está trabajando, han enviado una serie de muestras iniciales a EMPIRE'S para que efectúe una investigación y prueba del mercado. La estrategia que se tiene planteada, para esta nueva introducción, parte del interés y de la demanda que actualmente existe en el mercado industrial. En primer lugar se tiene contemplado el llegar a una acuerdo comercial con el productor para que ofrezca un precio sumamente competitivo, puesto que este tipo de productos se están importando directamente por las mismas plantas industriales que los usan. En segundo; se tiene como objetivo la máxima penetración del mercado a través del ofrecimiento de un servicio eficiente, precios competitivos, completo servicio de importación y efectividad en la logística y tiempos de entrega que esto implica, de tal forma que a las empresas, que actualmente los importan, les sea atractivo y rentable delegar dicha función a EMPIRE'S. En tercer lugar se tiene contemplado la creación de estrategias para poder mantenerse en forma competitiva y como líder en este tipo de mercado.

Dentro del análisis de la competencia se ha encontrado

que los actuales proveedores también importan estos tipos de lentes desde Taiwán, por lo que la competitividad en precios se basa en los volúmenes de compra y en el manejo de los costos de importación, en la productividad de sus operaciones, en los márgenes de utilidad esperados y en las estrategias de introducción de nuevos productos mediante su eficiente mezcla mercadológica. En estos momentos EMPIRE'S está analizando el entorno y cada uno de los elementos que intervienen en la mezcla mercadológica para tener éxito en la introducción de este nuevo producto.

#### 4.5 CONCLUSIONES.

El llevar a cabo una planeación estratégica intensa, continua y previa a cualquier decisión estratégica, permite a las empresas el poder mantenerse como líder en el mercado. Este ha sido el caso de EMPIRE'S, una empresa que sin ninguna experiencia en el mercado logró una penetración en el mismo. Principalmente su éxito se debe a que han logrado identificar cuáles son las principales expectativas internas y externas, de acuerdo a una oportunidad de negocio que se fue generando.

Una vez que la experiencia y las diferentes prácticas comerciales, permitieron a EMPIRE'S incorporarse y conocer su mercado, fue posible efectuar una rigurosa planeación estratégica, sin embargo, en un principio no hubiese sido posible realizar esto puesto que solamente se veía a esta oportunidad de negocio con un afán de lucro, sin importar cuales eran las expectativas internas y externas a satisfacer. Una vez que se plantearon los objetivos, la misión, las políticas y las

metas, fue posible dirigir a la empresa hacia la realización de un bien común.

Es importante entender que no existe una fórmula secreta para que una empresa tenga éxito, en si cualquier negocio es bueno, pero lo que importa es la eficiente administración de los recursos con que se cuenta y adicionalmente una efectiva adaptación bidireccional, es decir, un acoplamiento de los factores de producción a los sistemas y medios ambientes en que se encuentra y una satisfacción de necesidades y objetivos provenientes de una constante búsqueda de realizar un bien común social.

Finalmente este es un caso práctico de como una empresa supo detectar y enfrentar las exigencias de un mercado y que de acuerdo a un contacto directo con el consumidor final, se aprendió a dar ese servicio y atención, que siempre exige y busca cualquier consumidor. Siguiendo esta misma experiencia la empresa pudo crecer puesto que aplicó un conocimiento particular a un sistema más complejo, como es el caso de la venta al mayoreo. El hecho de conocer y enfrentar las amenazas del mercado, las debilidades de la empresa y el reaccionar justo a tiempo a las oportunidades del mercado, aprovechando sus propias potencialidades, permite que una empresa mantenga un liderazgo en el ambiente en que se desenvuelve. En este sentido su planeación y estrategias no son pasivas, es decir, de defensa, sino por el contrario, su planeación se dirige a mantener una posición activa en el mercado cuyas estrategias les proporciona la mayor agresividad por obtener una mejor participación del mercado.

En gran medida la existencia de lentes de sol Coreanos en la República Mexicana y de cadenas de intermediación para este tipo de productos, se debe principalmente al impulso, eficiencia y tenacidad que efectúan los dirigentes de EMPIRE'S.

## CONCLUSIONES GENERALES.

La efectividad en la planeación estratégica en la mercadotecnia está basada en dos ingredientes principales. El primero de ellos es la oportunidad del mercado que se debe de analizar de acuerdo a las capacidades de la empresa para aprovechar dicha oportunidad es decir, de acuerdo a sus potencialidades y debilidades internas. En segundo es el comportamiento y manejo de los costos.

En el primer ingrediente se requiere del análisis de 5 elementos básicos para que la planeación estratégica tenga éxito:

- 1) Cliente: debe ser analizado para determinar como el mercado puede ser segmentado y cuáles son los requerimientos de cada segmento.
- 2) Competencia: se debe de identificar y entender sus estrategias individuales.
- 3) Tendencia del medio ambiente: pronosticar y aislar las acciones y tendencias del ambiente social, económico, político y tecnológico que puedan afectar el mercado.
- 4) Características del mercado en términos de su evolución.
- 5) Características internas de la compañía: para conocer sus fuerzas y debilidades en relación a los requerimientos del mercado y del cliente en particular.

Dentro del análisis de costos se debe considerar el impacto que tienen estos en las decisiones y que va de acuerdo al tamaño de la operación, la proporción que representan del

precio de venta, la relación que tienen con las operaciones que realiza la empresa de modo que se puedan afectar con una tendencia a la baja y la competitividad que tienen éstos con respecto a otros sistemas de producción, otras fuentes de abastecimiento y con respecto a las ventajas y desventajas que producen por su erogación.

Sabemos que no existe una manera única para realizar la planeación estratégica, ya que los sistemas se diseñan para que se adapten a las características únicas de cada empresa. Por lo tanto, los directivos deben aprender las lecciones de la experiencia pasada y aplicarlas al diseño del sistema que se ajuste a las características particulares de su compañía y dirección.

La creación de estrategias por cada empresa en particular está basada en los objetivos que busca alcanzar y a la etapa en que se encuentre su producto dentro del ciclo de vida del mismo. Si no existe una planeación estratégica anticipada a cualquier acción el fracaso de la empresa será rotundo.

El intermediario minorista debe de buscar la mejor mezcla de los elementos de la mercadotecnia y una unicidad y exclusividad de sus estrategias para alcanzar sus metas y objetivos. Esto se debe principalmente, a que el intermediario ejerce todas las funciones de comercialización.

Todo lo que se prepara con anticipación no sucede de casualidad, ni la persona preparada será molestada con emergencias. Por lo tanto, la consideración no debe posponerse hasta que la necesidad surge, sino que debe anticiparse.

La mayoría de los autores que escriben con respecto a

estrategias de mercadotecnia, hacen referencia a la gran interdependencia que existe entre cada uno de los elementos de la mezcla como son el precio, el producto, la promoción, la publicidad y la plaza para su venta. Cada empresa tiene su propia forma de formular estrategias, pero el éxito de su funcionamiento depende principalmente de la forma en que cada estrategia en particular se integre a las demás y la forma en que se coordinan para lograr un mismo fin. Las estrategias se pueden llamar de muchas formas pero la creatividad, el análisis riguroso, el seguimiento oportuno, la exclusividad y la proyección a futuro de la intuición de los directivos, que son los que las formulan, son los elementos claves que hacen que las estrategias sean únicas y exitosas y alcancen los objetivos establecidos. Pero no debe perderse de vista, que aunque el establecimiento de las estrategias se lleva acabo en los niveles directivos de las empresas, la participación de todos los demás niveles es fundamental, ya que en este tipo de áreas está intimamente en contacto con las operaciones y con sus tácticas. La relación de las áreas operativas con el medio ambiente es muy estrecha puesto que día a día se lleva a la práctica la implementación de tácticas para lograr las estrategias.

**CITAS BIBLIOGRAFICAS.**

- 1) STEINER, George. Planeación Estratégica. Pág. 20.
- 2) GOMEZ, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Guía técnica. Pág. 23.
- 3) STEINER, Op. Cit. Pág. 22.
- 4) Idem.
- 5) GOMEZ, Op. Cit. Pág. 28.
- 6) STEINER, Op. Cit. Pág. 21.
- 7) Ibid., Pág. 29.
- 8) GUZMAN, Issac. La Sociología de la Empresa. Pág. 30.
- 9) GOMEZ, Loc. Cit. Pág. 33.
- 10) STEINER, Loc. Cit. Pág. 142.
- 11) KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis planeación y control. Pág. 84.
- 12) ABELL, Derek. HAMMOND, John. Strategic Market Planning. Problems and analytical approaches. Pág. 11.
- 13) KOTLER, Op. Cit. Pág. 324.
- 14) MARKIN, Rom. Marketing. Strategy and management. Pág. 245.
- 15) BELL, Martin. VINCZE, Julian. Managerial Marketing. Strategy and cases. Pág. 411.
- 16) Cfr., HART C. The Power of Unconditional Services Guarantees. Pág. 60.
- 17) MARKIN, Op. Cit. Pág. 274.
- 18) COX, Keith. KOTLER, Philip. Marketing Management and Strategy. Pág. 279.
- 19) BELL, VINCZE, Op. Cit. Pág. 242.
- 20) Ibid., Pág. 247.
- 21) ABELL, HAMMOND, Loc. Cit. Pág. 212.
- 22) KOTLER, Loc. Cit. Pág. 567.
- 23) Cfr. COX, Op. Cit. Pág. 195.

- 24) RIGGS, James. Sistemas de Producción. Planeación, análisis y control. Pág. 526.
- 25) Cfr., BELL, VINCZE, Loc. Cit. Pág. 420.
- 26) COREY, Raymond. STAR, Steven. Organization Strategy. A marketing approach. Pág. 41.
- 27) GOMEZ, Loc. Cit. Pág. 83.
- 28) SAMUELSON, Paul. Economía. Pág. 408.
- 29) Cfr., RIGGS, Op. Cit. Pág. 108.
- 30) VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 357.
- 31) RIGGS, Op. Cit. Pág. 109.
- 32) SAMUELSON, Loc. Cit. Pág. 677.
- 33) BELL, Martin. MERCADOTECNIA. Conceptos y estrategias. Pág. 432.
- 34) Ibid., Pág. 435.
- 35) Cfr., VAN HORNE, Loc. Cit. Pág. 37.
- 36) Cfr., COX, KOTLER, Loc. Cit. Pág. 278.
- 37) HUGHES, David. Mercadotecnia. Planeación estratégica. Pág. 387.
- 38) Ibid., Pág. 246.
- 39) KOTLER, loc. Cit. Pág. 770.
- 40) MONTGOMERY, David. DAY, George. Strategic Marketing and Management. Pág. 229.
- 41) LILIEN, Gary. SILK, Alvin. Industrial Advertising Effects and Budgeting Practices. Pág. 64.
- 42) Cfr., BARTELS, R. El Desarrollo del Pensamiento en Mercadotecnia. Pág. 64.
- 43) KOTLER, Loc. Cit. Pág. 324.
- 44) LILIEN, Op. Cit. Pág. 59.
- 45) COREY, STAR, Loc. Cit. Pág. 52.
- 46) Cfr., CASH, Harold. CRISSY, W. Sales Strategy. Strategy vs. tactics in sales. Pág. 393.

- 47) TULL, Donald. HAWKINS, Del. Marketing Research. Measurement and Method. Pág. 672.
- 48) Ibid., Pág. 683.
- 49) CASH, CRISSY, Op. Cit. Pág. 399.
- 50) LEER, Karl. Estrategias de Harvard. Como desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia. Pág. 85.
- 51) BARTELS, Loc. Cit. Pág. 153.
- 52) Cfr., TULL, HAWKINS, Op. Cit. Pág. 688.
- 53) SCHONER, Beltram. UHL, Kenneth. Investigación en Mercadotecnia. Pág. 47.
- 54) Ibid., Pág. 49.
- 55) STEINER, Loc. Cit. Pág. 32.
- 56) HAMPTON, David. Administración Contemporanea. Pág. 209.
- 57) YAVIS, Boris. NEWMAN, William. Strategy in Action. Pág. 210.
- 58) Ibid., Pág. 213.
- 59) BLAKE, Robert. MONTON, Jane. El Grid para la Máxima Eficiencia en Ventas. Pág. 13.
- 60) LEER, Loc. Cit. Pág. 16.
- 61) BLAKE, MONTON, Op. Cit. Pág. 56.
- 62) PROMINTER S.A. DE C.V., Estudio e Investigación del Mercado de lentes para sol en los estados de la República Mexicana y en el Distrito Federal realizado para EMPIRE'S S.A. DE C.V. Pág. 6
- 63) Cfr., Ibid. Pág. 7.
- 64) Cfr., Ibid. Pág. 8.

**BIBLIOGRAFIA.**

- 1) BERTRAM SCHONER, KENNETH P. UHL.  
INVESTIGACION EN MERCADOTECNIA.  
Segunda edición.  
Edit. Limusa MEXICO 1979.
  
- 2) BORIS YAVITZ, WILLIAM H. NEWMAN.  
STRATEGY IN ACTION.  
The Execution, Politics and Payoff of Business Planning.  
Printed in U.S.A.  
Edit. The Free Press, 1982.  
A division of Mac.Millan Publishing Co., Inc.
  
- 3) CHRISTOPHER W.L. HART.  
THE POWER OF UNCONDITIONAL SERVICE GUARANTEES.  
Harvard Business Review  
July-August 1988.
  
- 4) DAVID B. MONTGOMERY, GEORGE S. DAY.  
STRATEGIC MARKETING AND MANAGEMENT.  
Experience, Empirical Issues and Applications.  
Edited by Howard Thomas and David Garden.  
Department of Business Administration University of Illinois.  
Printed at St. Edmundsbury Press Ltd. Suffolk. U.S.A. 1985  
Edit. John Wiley and Sons Ltd.

- 5) DAVID R. HAMPTON.  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA  
Segunda edición en ingles.  
Primera edición en español.  
Impreso en México.  
Edit. Mc. Graw Hill Book Co., U.S.A.
- 6) DAVID HUGHES.  
MERCADOTECNIA. Planeación Estratégica.  
4ta. edición.  
2nda. impresión 1983.  
Edit. Limusa. MEXICO.
- 7) DEREK F. ABELL. JOHN S. HAMMOND.  
STRATEGIC MARKET PLANNING. Problems and Analytical Approaches.  
Printed in U.S.A. 1979  
Edit. Prentice - Hall., Inc. Englewood Cliffs, New Yersey. U.S.A.
- 8) DICCIONARIO MANUAL SOPENA. Enciclopédico e Ilustrado.  
Editorial Ramón Sopena S.A. 1956.  
Impreso en España.  
Barcelona ESPAÑA.
- 9) DONALD S. TULL, DEL I. HAWKINS.  
MARKETING RESEARCH. Measurement and Method.  
Fourth edition. 1987  
Printed in U.S.A.  
Edit. Macmillan Publishing Company.  
A division of Mac. Millan Inc. U.S.A.

- 10) GARY L. LILIEN, ALVIN J. SILK.

INDUSTRIAL ADVERTISING EFFECTS AND BUDGETING PARACTICES.  
Readings in Marketing Strategy.

Edited Jean Claude Larreche, Eduard C. Strong.

Printen in U.S.A. 1982

Edit. The Scientific Press.

- 11) GEORGE A. STEINER.

PLANEACION ESTRATEGICA. Lo que todo director debe saber.

1era. edición en español de la 1era. edición en ingles.

Impreso en México. Agosto 1983.

Edit. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. MEXICO.

- 12) GUILLERMO GOMEZ CEJA.

PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. Guía Técnica.

5ta. edición, México 1980.

3ra. impresión México 1983.

Edit. Edicol S.A. MEXICO.

- 13) HAROLD C. CASH, W.J. E CRISSY.

SALES STRATEGY. Strategy vs. Tactics in Selling.

Edited Robert F. Gluinner, Edward M. Smith.

Printed in U.S.A. 1969

Edit. Meredith Corp.

- 14) ISSAC GUZMAN VALDIVIA  
LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA.  
Decima segunda edición Agosto 1985.  
Impreso en México  
Edit. JUS MEXICO.
- 15) JAMES C. VAN HORNE.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.  
Cuarta impresión, Enero de 1982.  
Impreso en Colombia.  
Edit. Prentice - Hall International.
- 16) JAMES L. RIGGS.  
SISTEMAS DE PRODUCCION. Planeación, Análisis y Control.  
1era. edición 1976.  
6ta. reimpresión 1986.  
Edit. Limusa S.A. de C.V. MEXICO.
- 17) KEITH COX. PHILIP KOTLER.  
MARKETING. Management and Strategy. Readings in Marketing.  
Edited by Philip Kotler and Keith Cox.  
Printed in U.S.A.  
Prentice - Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. 1980 U.S.A.
- 18) R. KARL VAN LEER.  
ESTRATEGIAS DE HARVARD.  
Como desarrollar estrategias de Mercadotecnia.  
1987 Harvard College.  
Impreso en México.  
Edit. Promociones Editoriales Mexicanas S.A. de C.V.

- 19) MARTIN L. BELL  
MERCADOTECNIA. Conceptos y Estrategias.  
2nda. edición. Agosto de 1982.  
Impreso en México.  
Edit. Compañía Editorial Continental S.A. MEXICO.
- 20) MARTIN L. BELL. JULIAN W. VINCZE.  
MANAGERIAL MARKETING. Strategy and Cases.  
Printed in U.S.A. 1988  
Edit. Elsevier Science Publishing Co., Inc. New York, U.S.A.
- 21) MARIO A. PEI.  
THE NEW WORLD SPANISH-ENGLISH AND ENGLISH-SPANISH DICTIONARY.  
First Signet Printing May 1969.  
Editor Salvatore Ramondino.  
Printed in U.S.A. 1968.  
Edit. The New American Library of World Literature, Inc. U.S.A.
- 22) PAUL A. SAMUELSON  
ECONOMIA.  
Undecima edición 1983.  
Impreso en México.  
Edit. Mc. Graw Hill de México S.A. de C.V.
- 23) PHILIP KOTLER.  
DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Análisis Planeación y Control.  
2nda. edición.  
1era. impresión Noviembre de 1979, México.  
Edit. Diana MEXICO.

- 24) RAYMOND COREY. STEVEN H. STAR.

ORGANIZATION STRATEGY. A Marketing Approach.

Second edition 1975

Division of Research. Graduate School of Business  
Administration Harvard University Boston 1971 U.S.A.

Printed in U.S.A.

Edit. Prentice - Hall international.

- 25) ROBERT BARTELS.

EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO EN MERCADOTECNIA.

Primera edición en español Septiembre 1974

Segunda impresión en español Marzo 1980

Edit. Compañía Editorial Continental S.A. ESPAÑA.

- 26) ROBERT R. BLAKE, JANE SRYGLEY MONTON.

EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN VENTAS.

1a. edición Junio de 1974.

4a. impresión Agosto de 1979.

Edit. Diana MEXICO 1970.

- 27) ROM MARKIN.

MARKETING. Strategy and Management.

Second Edition.

Printed in U.S.A.

Edit. John Wiley and Sons. Copyright 1972-1982.