

Del mercado al mercadeo

Carlos Torres Hurtado

40
AÑOS
1975 - 2015



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



Editorial
CESA

40
AÑOS
1975 - 2015



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

658.8 / T693m 2014

Torres Hurtado, Carlos

Del Mercado al Mercadeo / Carlos Torres Hurtado. Colombia : Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing, 2014. 283p.

Descriptores:

-MERCADERO – Teoría

-FUNCIÓN COMERCIAL – Mercadeo

-MERCADO DE BIENES Y SERVICIOS

-VENTAS

-PUBLICIDAD

ISBN: 978-958-8722-62-7

© CARLOS TORRES HURTADO, 2014

© CESA - COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN, 2014

Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra

Editorial CESA

Casa Incolda - Diagonal 35 # 5 - 23

www.editorialcesa.com

editorialcesa@cesa.edu.co

Primera edición: Septiembre de 2014

Corrección de estilo: María Díaz Granados

Fotomecánica, impresión y encuadernación: Imageprinting Ltda.

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Prohibida la reproducción impresa o electrónica total o parcial de esta obra. sin autorización por escrito

DEL MERCADO AL MERCADERO

CARLOS TORRES HURTADO

CESA - COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

Índice

Introducción	11
--------------------	----

Capítulo 1

El mercadeo	17
-------------------	----

Capítulo 2

Los lugares del mercado	27
2.1 El canje personal	27
2.2. La plaza de mercado	29
2.3. La calle principal	33
2.4. El granero. La bodega	37
2.5. La tienda de la esquina	38
2.6. La zona especializada	41
2.7. El supermercado	43
2.8. Almacenes por departamentos	47
2.9. El centro comercial	49
2.10. El hipermercado	51
2.11 Los catálogos	52
2.12. Puerta a puerta. Multinivel	54
2.13. Vending machines	55
2.14. Internet	56
2.15. Dimensionamiento	58
2.16. Conclusión. Sitios del mercado	60

Capítulo 3

Objeto del mercado	65
3.1. Qué se intercambia	65
3.2. Definición de los “bienes”	66
3.3. Productos	67
3.4. Ciclo de vida de los productos	73
3.4.1. Modelo económico	73
3.4.2. Modelo de ventas	75
3.4.3. Modelo BCG	77
3.4.4. Tiempos del ciclo de vida	79
3.5. Desarrollo de productos	81
3.5.1. Desarrollo por evolución	82
3.5.2. Desarrollo por revolución-disrupción	83
3.5.3. Diseñar para los buenos	88
3.6. Clasificación de productos	90
3.6.1. Masivos	91
3.6.2. Industriales	91
3.6.3. B2B	91

3.6.4. Compras gubernamentales	91
3.6.5. Bienes durables	92
3.6.6. Bienes perecederos	92
3.6.7. Productos de margen	92
3.6.8. Productos de volumen	93

Capítulo 4

Servicios	95
4.1. Definición de servicios	95
4.2. “Productización” de los servicios	96
4.3. Servucción	98
4.4. Conclusión del objeto del mercado	106

Capítulo 5

Precios	107
5.1. Enfoque económico	108
5.2. Enfoque técnico-contable de precios	110
5.3. Enfoque de precios de competencia	114
5.4. Enfoque de valor percibido	118
5.5. Precios fijos	122
5.6. Conclusión	122

Capítulo 6

Los agentes del mercado	125
6.1. Las funciones en el proceso del mercado	125
6.2. La cadena de suministro	128
6.3. Canales de distribución	132
6.3.1. La intermediación como función sustancial en el mercado	134
6.3.2. Modelos de distribución	137
6.4. Conclusión	142

Capítulo 7

El consumidor	147
7.1. Orientación hacia el cliente	147
7.1.1. Evolución de la orientación empresarial	148
7.1.2. Mercadeo relacional. CRM	150
7.1.3. Diseñar para los buenos clientes	151
7.2 Segmentación	153
7.3. Perfil del consumidor	161
7.4. El servicio al cliente	163

Capítulo 8

Modelos de comportamiento del consumidor	169
8.1. El enfoque de las necesidades	169
8.2. Modelos del comportamiento del consumidor	172
8.3. Algunos modelos propuestos por diferentes autores	176
8.4. El entorno influye en el mercado	187
8.4.1 La cultura	187
8.4.2. La globalización	188

8.4.3. El cambio	190
8.4.4. Prospectiva	191
8.5. Conclusión	193

Capítulo 9

El proceso de intercambio	195
9.1. Sistemas de pago	195
9.2. La competencia	200
9.3. ¿Quién es nuestro cliente?	202
9.4. Carácter situacional del consumidor	204
9.5. La negociación	206
9.6. Conclusión	207

Capítulo 10

La imagen	209
10.1. La imagen en el proceso del mercado	209
10.2. Formas de comunicar imagen	210
10.2.1. Comunicaciones directas	210
10.2.2. Comunicaciones indirectas	211
10.3. Publicidad	213
10.4. Posicionamiento	217
10.5. Estrategias de manejo de imagen	219
10.6. Definición de marca	222
10.7. Relación marca-consumidor	226
10.8. Estrategias para manejo de marca	229
10.9. Gestión del conocimiento	232
10.10. Conclusión	234

Capítulo 11

Los estudios.....	237
11.1. Estudios de mercado	237
11.2. Inteligencia de mercados	239
11.3. Investigación de mercados	241
11.4. Plan de mercadeo	249
11.5. Conclusión	250

Capítulo 12

El mercadeo.....	253
12.1 Tecnologías de mercadeo	256
12.2. Administración del mercadeo	263
12.3. La disciplina del mercadeo	265
12.4. El verdadero papel de la disciplina del mercadeo	269
12.5. Mercadeo y ética	270
12.6. La mezcla actual de mercadeo	270
12.7. El proceso del mercadeo	271
12.8. Definición de mercadeo	273
Bibliografía.....	275

Introducción

Del Mercado al Mercadeo

La actividad comercial ha estado presente desde los albores de la humanidad. Es algo tan natural que aparece en la historia como presente en las culturas y civilizaciones sin que haya habido un esfuerzo intelectual por analizarla y crear un cuerpo de doctrina a su alrededor. Algunas pocas descripciones de su actividad aparecen en los escritos antiguos, y las personas a cargo de esa función no fueron reconocidas como importantes en la estructura política y social de las civilizaciones. Se les llamó “mercaderes” y cumplieron un papel de servicio básico no destacable entre los grandes poderes militares, políticos, conquistadores, religiosos, navegantes, filósofos, científicos que dominaron en las sucesivas etapas de la historia. De esta manera, se fue formando el estereotipo del “vendedor puerta a puerta” o del “mercader” que buscaba engatusar a sus clientes en precios y calidades.

Veamos algunos comentarios de autores reconocidos:

En Estados bien ordenados, los tenderos y vendedores son comúnmente aquellos más débiles en fuerza corporal y, por tanto, de poco uso para otros propósitos (Platón, filósofo 427-347 a. C.).

Los mercaderes deben ser considerados *ordinarios*, dado que no logran utilidad a menos que usen una cierta cantidad de falsedad (Cicerón, político y filósofo, 106-23 a. C.)

Publicidad... es un emprendimiento *meretriz* en el cual se llama psicológicamente al miedo o la vergüenza para engatusar al público a comprar bienes esencialmente sin valor a precios exagerados (Thorstein Veblen, economista y analista social, 1857-1929)

No obstante, fueron ellos quienes abrieron y consolidaron grandes rutas de intercambio entre los pueblos aunque rápidamente otras actividades más “nobles” tomaban el protagonismo.

Asimismo, fueron los mercaderes quienes iniciaron el proceso de urbanización. Alrededor de los centros de intercambio de productos se desarrollaron las ciudades que hoy conocemos. Las rutas de los mercaderes, por las cuales luego se consolidaron los imperios militares y políticos, cruzaron los continentes. Militares y mercaderes marcaron las huellas sobre las cuales se trazaron los caminos que unieron los pueblos.

Esta situación se mantuvo hasta el siglo XX cuando luego de la Revolución Industrial que dio origen a los procesos masivos, la labor comercial se integró al desarrollo de las empresas y de allí surge la disciplina de la administración en general con sus diferentes funciones, tratada en nuestro libro: *Teoría general de la administración*¹, en el cual puede verse la evolución del concepto en el marco de las ciencias sociales.

Dentro de las funciones de las organizaciones productivas se incluyó la función comercial en la cual predominó quién vendía sobre quién compraba. La función era la de “vender” y no la de establecer una relación entre comprador y vendedor. En el desarrollo de las empresas se privilegió la función técnica sobre las demás y luego se desarrollaron con fuerza las funciones financiera y administrativa, todo lo cual dio origen a lo que hoy se estudia en Administración de Empresas.

1

Carlos Torres, *Teoría general de la administración*. Bogotá, Editorial CESA, 2011.

La función comercial evolucionó hasta especializarse y desarrollar contenidos propios que hoy llamamos Mercadeo, Ventas y Publicidad.

En cuanto a teorías y autores, apenas a principios del siglo XX aparecen algunos textos que dan recomendaciones de cómo vender y, algunos, de cómo hacer publicidad. Solo hacia los años cincuenta y sesenta del siglo XX comienza a tomar forma un cuerpo de doctrina de lo que hoy llamamos mercadeo, con la aportación de los libros de McCarthy y Kotler. Este último, en unión de varios colegas, ha venido actualizando los temas que hoy hacen parte del mercadeo, conformando el cuerpo de doctrina que se enseña en las universidades.

El presente libro es el resultado de más de veinte años de enseñanza de mercadeo en universidades de Colombia y otros países, y de la práctica gerencial en diferentes industrias y organizaciones donde el mercadeo fue factor fundamental para su desarrollo. Es un esfuerzo por identificar las variables que intervienen en la venta de un producto o servicio y tratar de desarrollar un cuerpo de doctrina de contenido universal que supere las simples técnicas que de cuando en cuando se ponen de moda.

El libro trata, por tanto, de rescatar en la historia de la humanidad, lejana y reciente, la actividad alrededor del mercado de bienes y servicios, y pretende encontrar, si los hay, principios, factores y variables que permitan dar una base teórica a la disciplina de mercadeo, hoy de moda, pero en la cual se mezclan profundas teorías sobre el ser humano, el uso de tecnologías digitales y simples experiencias exitosas no diseccionadas suficientemente para poder ser repetidas.

Partimos de la simple definición del mercado y pretendemos presentar las bases de una ciencia social que les sea útil a los estudiosos del tema y a los empresarios cuyo éxito depende de sus estrategias

comerciales. Es, por tanto, un libro complementario de los textos formales académicos que pretende llevar al lector, empresario o estudiante, a través de la observación y la experiencia de manera inductiva, a los temas que los autores especializados han considerado que pertenecen a la disciplina del mercadeo.

Por metodología y facilidad de lectura evitamos citas continuas aunque en la bibliografía reconocemos la influencia de muchos autores de los últimos sesenta años que han hecho aportes a esta nueva disciplina. Nos distanciamos de los textos de mercadeo usados en las universidades en cuanto incluyen otros temas relacionados pero no directamente pertenecientes al mercadeo. Tratamos de buscar solo el tema específico que nos lleve a entender el mundo del mercadeo, sin inmiscuirnos en otros temas gerenciales o en los económicos ya que según nuestra hipótesis el mercadeo es una disciplina diferente que tiene su propio ámbito, y los modelos económicos y sus leyes, si bien fueron y son útiles al empresario, pertenecen a una ciencia diferente que debe estudiarse y aplicarse en el conjunto de la gerencia, pero no hace parte de los límites de esta nueva disciplina. Existen libros muy valiosos e importantes de administración, economía y finanzas empresariales relacionados con el mercadeo pero que no pretendemos integrar a nuestro esfuerzo.

El lector, por tanto, encontrará un libro dedicado exclusivamente a los conceptos de mercadeo el cual resultará ser una función básica en el mundo empresarial actual que provee no solo información sino que es parte esencial de las bases prospectivas y la construcción estratégica de las organizaciones productivas.

Parte 1

Capítulo 1

El mercadeo

1 El estado del arte

Al comenzar la segunda década del siglo XXI el mercadeo es una de las actividades más populares en la humanidad. Es una disciplina que se estudia independientemente en casi todas las universidades del planeta no solo a nivel de pregrado sino también de posgrado. Es objeto de análisis académicos, investigaciones teóricas y prácticas, que tratan de explicar los resultados exitosos o los fracasos inesperados en las empresas.

El desarrollo de grandes multinacionales y sus éxitos son atribuidos en muchos casos a sus estrategias de mercadeo. Existen bibliotecas completas sobre los temas de mercadeo: manejo de productos, distribución, políticas de precio, formas de comunicación, manejo de clientes, investigación de mercados, planes de mercadeo, técnicas de innovación y lanzamiento de productos, uso de tecnologías de la información, uso de redes sociales y estudio de casos exitosos desde el Ford T hasta el iPad.

Como base teórica de la explosión de actividad y literatura en el tema encontramos principalmente las ideas de E. Jerome McCarthy, Philip Kotler y Michael Porter.

Jerome McCarthy (n. 1928), PhD de la universidad de Minnesota y profesor de varias universidades, en 1960 propuso la teoría del *marketing*

mix con las cuatros P: producto, precio, plaza, promoción. Publicó el libro titulado *Basic Marketing a managerial approach* que ha sido editado decenas de veces en compañía de otros profesores.

Philip Kotler (n. 1931) PhD en Economía del Massachusetts Institute of Technology (MIT), profesor del Kellogg School of Management en Wharton es considerado el padre del mercadeo por sus numerosos libros dedicados al tema y porque ha sido el principal divulgador de la mezcla del mercadeo ya dicha. Este enfoque predomina en la forma como se estudia y se practica el mercadeo, y aunque hay diversos autores sobre el tema, usualmente enmarcan sus textos en ese enfoque, complementado por algunos capítulos fundamentados en las teorías económicas y otros orientados al uso de las tecnologías de la información. Es muy común encontrar también los temas de planeación estratégica aplicada al mercadeo junto con los temas organizacionales para el diseño de la estructura de mercadeo y ventas.¹

Michael Porter (n. 1947) es un economista de la escuela de negocios de Harvard que ha influido en muchos sectores privados y públicos con su teoría de las fuerzas que permiten estudiar la competitividad de una empresa, un sector o un país. Aunque su teoría es discutida por algunos de sus colegas es indudable que en la práctica ha influenciado y ha sido utilizada en muchos países. Lo anterior es un claro ejemplo de cómo las ideas de mercadeo, sin poder afirmar que están consolidadas, hacen parte de la práctica diaria de las organizaciones.

A los aportes de los economistas ya mencionados se unen en el último cuarto del siglo XX los autores que descubren en el estudio del consumidor una fuente abundante y profunda para sus investigaciones y desarrollo de modelos. Entre ellos son de destacar a Roger Blackwell

y James Engel, profesores de Ohio State University, que publicaron en 1968 la primera edición de su libro *Consumer Behavior*, y abrieron todo un mundo para los psicólogos sociales.

Por otra parte, están los administradores de empresas que a partir de Peter Drucker entienden su razón de ser como la satisfacción de los clientes.

El mercadeo como tal recibe un fuerte impulso de la “orientación hacia el cliente”, que influye en las empresas de finales del siglo XX y comienzos del XXI. Ya no es solamente un conjunto de técnicas de ventas desarrolladas por el vendedor. Es un proceso complejo de interrelación humana. Peters y Waterman, en su famoso libro, *En busca de la excelencia*, de 1982, impulsan a las empresas a entender y satisfacer a su cliente. El tema es uno de los ejes fundamentales de su investigación plasmada en dicho libro. En el mismo sentido vienen los aportes posteriores de Porras y Collins con su libro *Empresas que perduran*, publicado en 1994, y sus recientes artículos y conferencias.

Los sociólogos y psicólogos aportan los métodos de investigación social tanto cualitativos como cuantitativos que son acogidos inmediatamente por los responsables de las áreas comerciales y los publicistas ya que se abre una puerta para medir “objetivamente” lo que hasta finales del siglo XX era sujeto de teorías intuitivas y técnicas creativas de moda sin mayor fundamento científico. “Quién compra y dónde”, “la satisfacción del consumidor”, “el posicionamiento”, “la segmentación de mercados”, “el desarrollo de productos” son temas que pueden ahora ser medidos y de allí hacer prospectiva, establecer estrategias, hacer pronósticos de ventas y orientar las campañas de divulgación. Se destaca entre los métodos cualitativos la propuesta de Glaser y Strauss en su libro, *The discovery of Grounded Theory*, de 1967, y sus posteriores desarrollos y publicaciones.

A partir de las ideas fundamentales de Drucker sobre innovación en su libro: *La innovación y el empresariado innovador*, de 1986, se inicia un movimiento para lograr un manejo sistemático de la innovación y varios centros universitarios se especializan en el tema. Se destaca el Babson College de Boston considerado por muchos hasta 2012 el principal centro académico sobre el tema, donde se concentran investigadores como el profesor Jay Rao que escriben continuos artículos en revistas especializadas.

En el siglo XXI, el mundo digital irrumpe con fuerza en el mercadeo a través de las tecnologías de computadores, bases de datos, comunicaciones instantáneas, uso masificado de Internet, redes sociales, aplicación de neurociencias. La sociedad de la información abre horizontes insospechados al mundo del mercadeo que apenas estamos experimentando.

Se acuñan nuevos términos, algunos responden a avances en el conocimiento de los procesos y las herramientas; otros son simplemente nombres nuevos para ideas viejas. Mercadeo uno a uno, mercadeo relacional, mercadeo holístico, *neuromarketing*, *Customer relationship management* (CRM), *Grounded Theory- Atlas.ti*, SPSS, son algunos de esos términos.

La disciplina del mercadeo recibe así aportes de varias ciencias y disciplinas: la administración de empresas como ciencia madre e integradora, la psicología, la sociología, la psicología social, las finanzas y la economía, el diseño, las matemáticas, la estadística, la contabilidad, la publicidad, los sistemas, la comunicación social, la informática, las neurociencias, por mencionar las principales sin que consideremos que hayamos sido exhaustivos en este listado.

¿Cuál es entonces el ámbito propio del mercadeo? ¿Cuáles son los temas que le pertenecen y sobre los que se está formando esta nueva disciplina humana? ¿Existen leyes universales en esta disciplina?

Los diferentes textos especializados sobre el mercadeo presentan un resumen de todos los temas dichos mezclados con los de otras disciplinas, con un enfoque práctico de técnicas y casos de interés en los cuales se combina la teoría y la práctica sin que pueda verse aún con claridad la relación de causa - efecto identificada a través de las diferentes experiencias.

En el estado actual del arte de mercadeo, a pesar de contar con teorías y herramientas valiosas, aún no podemos predecir resultados y comportamientos, y se trabaja más con ensayo y error, lo que lleva a la falta de unas bases teóricas sólidas, y a explicar los fenómenos de éxitos y fracasos a posteriori, cuando ya son historia. Estos estudios se pueden encontrar en revistas especializadas y trabajos académicos. Allí existe abundante literatura sobre aspectos puntuales de todos los temas relacionados pero aún no aparece un autor que dé una estructura integral y comprehensiva al mercadeo, diferente a los ya nombrados. Como ejemplo, en la bibliografía mencionamos algunos artículos de temas específicos publicados desde principios de siglo. En el momento de escribir este libro la lista se haría interminable ya que, por otra parte, no pretende ser una investigación académica de ese estilo.

Sin embargo, el impacto del mercadeo sobre la vida de los seres humanos es hoy tan definitivo para su calidad de vida, y los recursos involucrados son tan grandiosos, que es de esperar un avance significativo en el estudio y dominio del tema. Continuamente aparecen autores que plantean hipótesis sobre las relaciones que explican los fenómenos del marketing y proponen cómo alinear las estrategias de mercadeo para el direccionamiento estratégico de las empresas en general.

El presente libro es un esfuerzo en esa dirección. El lector encontrará un punto de partida diferente al tradicional, una metodología sencilla basada en la observación y la experiencia, y un esfuerzo por centrarnos exclusivamente en el mundo del mercadeo para poder estructurar los temas que lo componen y las teorías que lo rigen con la expectativa de identificar qué tipo de disciplina es, qué podemos esperar de su estudio y práctica, y cómo puede integrarse al trabajo gerencial.

Sin pretender que existe una fórmula mágica que asegure el éxito comercial —en lo cual no creemos—, tratamos de identificar variables, procesos e interrelaciones que les permitan a los gerentes definir sus estrategias y planes de negocio, que los ayuden en las decisiones, en la operación diaria y a hacer más predecibles sus resultados.

2 Punto de partida: la noción del mercado

Mercadeo es una palabra y actividad derivada del “mercado”. Mercado, a su vez, etimológicamente viene del latín *mercatus*, que significa comprar. Es una palabra del lenguaje común en cualquier idioma y como casi todos los términos de manejo de empresas no es unívoco, sino equívoco, es decir, tiene diferentes acepciones dependiendo del uso, del momento o del objetivo para el cual se menciona.

Algunas de esas acepciones de uso muy frecuente son:

Se usa para indicar un segmento de consumidores: “El mercado juvenil, el mercado femenino”.

Otro uso indica un conjunto de relaciones: “La reacción del mercado ante la noticia de la inflación...”.

Igualmente, se usa para indicar un sector de actividad económica: “el mercado automotor”, “El mercado de los cítricos”.

También puede indicar una actividad compleja: “la plaza de mercado”.

De su origen etimológicamente surge otra acepción: “Vamos a hacer mercado”. Incluso lo modificamos gramaticalmente: “Estoy haciendo el mercado”.

Le damos carácter de producto final: “aquí traigo el mercado”.

En este libro vamos a partir del concepto más simple y antiguo de mercado para llegar, al final, al concepto de mercadeo con todos sus elementos:

Mercado es el lugar donde los agentes del mismo realizan el proceso de intercambio de bienes.

Analizaremos y profundizaremos, por tanto, uno a uno los términos de esta definición y de allí esperamos incorporar las diferentes teorías y llegar a comprender la disciplina del mercadeo.

Parte 2

Capítulo 2

Los lugares del mercado

Comenzamos ubicando a través de la historia los diferentes sitios en los cuales se ha realizado y se realiza el proceso de intercambio de bienes. Veremos lo que caracteriza cada “sitio” y los avances que significan la aparición de nuevos. Los analizaremos con el lector de manera que la observación cuidadosa de cada uno nos permita encontrar lo que los distingue, la importancia de los avances que significan para la humanidad, y cómo podemos ir formando una teoría útil para el mercadeo en el siglo XXI.

2.1 El canje personal

Los estudios de paleontólogos y antropólogos nos indican que las primeras civilizaciones humanas que poblaron el mundo fueron nómadas que vivían de la caza y la pesca. Algunos se asentaban temporalmente y cultivaban frutos vegetales. Simplificando nuestra imaginación podríamos decir que el primer lugar de intercambio fue la vivienda de los primitivos a donde llevaban los resultados de su caza o de la recolección de frutos. Los cazadores podían llegar con sus animales para el alimento. Los agricultores tenían listos los frutos de la tierra. La decisión más inteligente fue mejorar la dieta de “carne de búfalo al carbón” o de “ensalada verde”, por un plato adicional de “búfalo a la cazadora”. Allí se inició el primer

momento de mercado: el canje de los productos en el mismo sitio de la vivienda.

La diversidad, característica fundamental de las sociedades, lleva a la especialización. Aun en sociedades muy primitivas es imposible pensar en la total autosuficiencia. A medida que la naturaleza ofreció alternativas generosas de productos para el alimento, el vestido, los utensilios para la vida del hogar o para la actividad diaria, lo lógico era que algunos se dedicaran a producir de lo uno o de lo otro.

La existencia misma lleva por tanto al primer sistema de mercado: el canje.

- El canje permite que todos en la comunidad disfruten de los bienes que se producen en un marco geográfico. Puesto que se requiere el contacto físico de los propietarios de cada producto, está limitado por la capacidad de encontrarse y de transportar los bienes.
- Es una operación directa entre productores.
- Requiere también una evaluación del “valor” que se le concede a cada producto. ¿Cuánta carne hay que dar para recibir una docena de hongos?
- Requiere un conocimiento de los protagonistas y confianza en la “seriedad” con la que manejarán los productos. Hay un mínimo de calidad exigido.

Nuestra metodología de análisis incluye en cada sitio identificado responder la siguiente pregunta: ¿Es todavía actual lo aquí descrito?

¿Desapareció el canje al progresar la humanidad? La respuesta obvia es que no. Y no nos referiremos solo al canje de prisioneros de guerra que aún hoy predomina en civilizaciones que se supone abandonaron hace siglos la barbarie. Recientemente supimos que un soldado israelí “vale” por

200 palestinos presos. Las FARC en Colombia lo llaman “intercambio humanitario” y canjean decenas de soldados por el show mediático y el impacto político que valoran altamente.

En el comercio mundial el canje se utiliza ampliamente. En la época de la Cortina de hierro era uno de los instrumentos más usados para comerciar con los países del este europeo. Colombia recibía buses rusos y los pagaba con café. La Venezuela del presidente Chávez canjea petróleo por apoyo en los organismos internacionales.

En las universidades hay un sistema de canje de libros de unas materias por los textos de otras. Existe un mercado de ropa usada en la frontera de Estados Unidos con México que utiliza ampliamente el canje. En actividades consideradas de mayor categoría como el mundo financiero vemos cómo se usa esta herramienta de manera amplia: Colombia hace canjes de Títulos de Tesorería (TES) de años próximos por más lejanos para mejorar el perfil de su deuda. El Banco Central Europeo diseña un modelo para Grecia que incluye canjes de su deuda como una forma de superar su crisis financiera. Los publicistas son expertos en el mundo de los canjes con los medios. Las empresas de turismo pagan su publicidad con tiquetes o noches de hotel. La empresa de medios Caracol usó tan ampliamente este sistema que le justificó crear otra empresa para vender los productos recibidos en canje.

Conclusión: el sistema más antiguo de mercado permanece aún hoy en día y está a disposición de quienes estudian y practican el mercadeo.

2.2. La plaza de mercado

Históricamente, los primeros indicios que tenemos de un sistema formal

de intercambio de bienes lo constituye la plaza de mercado.

Al crecer las poblaciones, algunos se asentaron y abandonaron el carácter nómada. Igualmente crecieron los bienes de uso. Había más productores, más consumidores, más productos para intercambiar.

La solución que se encontró fue dedicar un día y un sitio para el intercambio: en los países cristianos fue el domingo en la plaza de mercado. En los países musulmanes, el Bazar.

¿Cómo definimos una plaza de mercado?

- Un sitio donde periódicamente se reunían todos los habitantes a ofrecer sus productos y adquirir los productos necesarios para su vida y actividad.
- En la plaza de mercado es más clara aún la especialización. Los productores se especializan en pocos productos que cultivan, producen o alimentan.
- Los centros de producción son diferentes de los centros de intercambio. Se requiere por tanto el transporte de los bienes.
- Se amplía la gama de productos disponibles. Aunque se inició con los agrícolas y pecuarios, fue fácil incluir utensilios, vestuario y otros productos para la actividad humana. Las plazas de mercado, con el tiempo, se diversificaron para especializarse en algunos productos o temas
- No todos ofrecen productos. Hay algunos que solo compran. Por tanto, se distinguen dos grandes grupos: los productores que llegan al mercado a ofrecer lo que producen, y los compradores que llegan a adquirirlo. Lo anterior crea la necesidad de una

herramienta de valoración diferente a los productos mismos. Surge así la necesidad del “dinero” como herramienta de intercambio y de valor.

- Se requiere una organización de la comunidad para adecuar el sitio, prepararlo el día del mercado, proveer seguridad, organizar las diferentes áreas de productos, y diseñar entradas y salidas. Surgen por tanto servicios complementarios diferentes al intercambio mismo.

¿Cuál es la situación actual de *la plaza de mercado* como lugar de mercado?

La respuesta usual de primera instancia es que está desapareciendo por su carácter primitivo, de bienes primarios, poco ecológica y por ser reemplazada por lugares más modernos y atractivos. Complementariamente se afirma con facilidad que aún existen pero en países y lugares de bajo desarrollo con tendencia a la desaparición final.

Una fácil investigación demuestra que las anteriores afirmaciones son incorrectas. Baste con averiguar en las federaciones de comerciantes de los países. En Colombia, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) tiene estadísticas que demuestran que el porcentaje de mercado al consumidor final que mueven las plazas de mercado existentes no solo en pueblos sino en las grandes ciudades incluida la capital Bogotá, es importante. Investigación similar se puede hacer con los industriales para averiguar el porcentaje de sus ventas que se mueve a través de las plazas de mercado. Para algunos productos perecederos es importante. En algunos países es sitio turístico de visita obligada como el gran bazar de Estambul.

Y se sorprenderán quienes investiguen que no solo en países del llamado tercer mundo, sino que Nueva York, París, Madrid y Londres conservan plazas de mercado con actividad importante. Mencionemos por decir

alguna a Covent Garden en Londres.

Por otra parte, se han modernizado en sistemas de pago, logística, ecología, etc.

Además de las versiones “clásicas” de la plaza de mercado, existen versiones modernas como serían las grandes ferias que cumplen la definición de un sitio periódico para la venta de productos. Las ferias del automóvil en Ginebra, París y tantos otros sitios; la feria de la tecnología que se realiza anualmente en Las Vegas; la Feria del mercado de celulares en Barcelona; la feria de la Curuba en Santa Lucía, Boyacá, Colombia. Finalmente, es necesario mencionar el “mercado de las pulgas” en plazas de muchas ciudades.

Fenalco, en el informe anual de presidencia del año 2011 resalta la existencia y participación actual de las plazas de mercado:

“Además, en los últimos años, las plazas de mercado ya no se mueven de manera estratificada, de acuerdo a sus clientes; pues desde los centros de acopio de alimentos hasta los grandes supermercados, son visitados por todo aquel que tenga con qué, o en su defecto, que quiera ahorrar unos pesos.

Según Daniel Quinchara Carreño, presidente de Asaba, la Asociación de Abarroteros de Barranquilla, las personas no deben dudar en asistir a los centros de acopio para comprar los diferentes productos de la canasta familiar.

“Los lunes, miércoles y viernes son los días en los que es habitual comprar frutas y verduras frescas. Aunque todos los días son movidos en las plazas de mercado desde las horas de la madrugada, cuando los precios son más económicos, por ser un

punto de venta mayorista que también recibe a todo tipo de público”, aportó Quinchara Carreño.”

La plaza de mercado, por tanto, es un lugar a disposición de los expertos en mercadeo.

2.3. La calle principal

Los pueblos se establecieron y formaron asentamientos permanentes que se extendieron en superficie y complejidad dadas las diversas actividades y estructuras sociales. En Atenas, Roma o Alejandría, los mercaderes buscaron cómo ofrecer sus productos. La solución fue establecer una calle como el lugar a donde convergían los ciudadanos para sus diferentes actividades y para adquirir los productos. Prácticamente todas las ciudades de todos los países tienen su *main street*.

Las principales características que distinguen a la calle principal son:

- Carácter permanente. Ya no es un día en donde el lugar se transforma, como en la plaza de mercado. Los negocios están de forma permanente esperando a los compradores.
- Nace el “almacén” como unidad de organización de la calle principal que ofrece sus productos.
- Nace la clase del “comerciante” dueño del almacén. Diferente al productor de los bienes.
- Los productos se agrupan para que cada almacén invite a los consumidores.

- La distribución física incluye el “mostrador”, que separa a los compradores de las mercancías y de los dependientes que los atienden.
- La producción de los bienes se realiza lejos del sitio de intercambio y, por tanto, se desarrolla un sistema de producción, almacenamiento y transporte que es ajeno a los compradores.
- La atención es personalizada. El cliente hace el pedido directamente al dependiente y debe esperar su turno. La capacidad de negocios depende del número de clientes que pueden ser atendidos simultáneamente según el número de dependientes, la paciencia de los compradores y la capacidad física del establecimiento. Los dueños de los negocios tienen un grupo de clientes leales.
- La calle principal se va extendiendo a medida que crece la población y que aparecen nuevos productos para la calidad de vida humana.
- Los negocios amplían su carácter e incluyen sitios de esparcimiento (el “salón”), sitios de alojamiento, de comida o bebida, de religión.
- Aparece el fenómeno de la publicidad. Los letreros en los diferentes negocios están sujetos a la creatividad. Hay diversas formas de anunciar.
- La calle toma un carácter de interacción social. Por tanto, la población va a ella no solo a comprar sino a pasear, a ver y ser vista.
- Surge una nueva clase: el vendedor callejero. Las ciudades lo adoptan, lo formalizan o simplemente lo aceptan.

- A medida que crecen las ciudades el proceso de compraventa se masifica y se despersonaliza. Crecen el número de “calles principales” en sectores diferentes ya que comienza a aparecer el fenómeno de ciudades dentro de las ciudades.

¿Qué vigencia tienen hoy en día las calles principales de las ciudades?

En muchas de las grandes ciudades del siglo XXI las calles principales se degradan socialmente, se convierten en centros de inseguridad y los negocios importantes las abandonan. Las ciudades se desarrollan más hacia la periferia y la población encuentra otros sitios de mercado más agradables y seguros. Este fenómeno urbanístico ha llevado a muchos a pronosticar la muerte de las calles del comercio.

Nuevamente esta visión es muy simple y aunque tiene casos reales en los cuales se realiza, la tendencia no puede afirmarse como general. La Quinta Avenida y Times Square en Nueva York, Picadilly Circus y Oxford Street en Londres, los campos Elíseos en París, la calle Serrano en Madrid, Bloor Av en Toronto, son solo unos pocos ejemplos. Hay una clara tendencia a recuperar las calles principales de las ciudades, no solo por su valor comercial sino porque usualmente son parte de la historia de cada país, son emblemáticas, por tanto, aun aquellas que se han degradado son objeto de programas de remodelación muchas veces exitosos como el de Las Ramblas en Barcelona o Puerto Madero en Buenos Aires. Programas de peatonalización, conservación arquitectónica, incentivos a la industria turística han recuperado y mantienen sitios reconocidos en los países desarrollados y emergentes.

Capítulo especial merece el vendedor callejero que es presentado como fenómeno tercermundista pero que sorprende experimentarlo en la Quinta Avenida con los vendedores de copias de productos de marca.

En París los quioscos de revistas o los vendedores callejeros de castañas o crepes frente a Notre Dame. En Roma, en la plaza Novona repleta de turistas. El vendedor callejero es el resultado de la existencia de la calle principal con la presencia masiva de potenciales compradores, por la intensa actividad que se desarrolla en ella. En Bogotá los “trancones” de tráfico permiten que a lo largo de las calles principales se ofrezca todo tipo de productos adecuados al momento. Desde un refresco en día soleado, hasta un paraguas un día lluvioso; el libro de moda, los aditamentos del celular, flores, agendas, banderas el día de un partido de la selección nacional, etc. Al investigar con industriales se encuentra que hay productos cuyas ventas en las calles han llegado a constituir más del 50% de las ventas totales. Por ejemplo Bon Ice en Colombia. Otros productos nacieron basados en la venta callejera como las tarjetas prepago para celulares.

Un emprendedor decidió que en lugar de luchar contra el fenómeno los iba a organizar, los uniformó para mejorar su presentación e hizo convenios para la distribución de un producto en ese momento novedoso: tarjetas de recarga de celular. Éxito total. La idea la exportó a varios países. El problema fue que los comerciantes de la calle principal lo consideraron competencia desleal y las autoridades no encontraron un marco jurídico formal para dicha actividad. Al haber una persona a la cual responsabilizar, fue fácil prohibirlo. El fenómeno, sin embargo, con desorden y sin las ventajas dichas, continúa. El principio que aplicó el empresario es el que queremos presentar en este capítulo: la calle principal es un sitio de mercado. Como en todos los demás sitios se requiere que la organización social cree el marco legal para su actividad pero ese es un tema que no corresponde al mercado como realidad pero sí al empresario.

La calle principal como concepto sigue vivo, se moderniza y está a

disposición de los expertos en mercadeo.

2.4. El granero. La bodega

Al desarrollarse la calle principal y distanciarse físicamente los productores de los consumidores, surge el sitio del granero o bodega que cumple la función de recibir del productor los bienes y almacenarlos en grandes cantidades y variedades, para su posterior entrega a los negocios que tienen el contacto directo con el cliente final.

Las características de este sitio son:

- Almacenamiento y venta en cantidades y empaques superiores a las necesidades de los consumidores finales.
- Almacenamiento de productos diversos. Aunque se inicia con productos agrícolas, la instalación física de grandes dimensiones y la especialización de manejo de los productores lleva a que se tenga una diversidad de productos.

Por lo anterior sus clientes son los comerciantes que tienen el contacto directo con los consumidores.

- El sitio no tiene que estar en los mejores espacios de la ciudad. Por el contrario, son mejores sitios de poco costo pero con buena capacidad de área y facilidades de transporte.
- Los precios unitarios de los productos resultan inferiores a los precios finales que pagará el consumidor. Por los volúmenes sus costos de almacenamiento y transporte son igualmente inferiores.
- Los productores ya no tienen contacto con los consumidores, ni siquiera con los comerciantes.

- Surgen claramente los conceptos de mayoristas y minoristas. El mayorista requiere de conocimientos, experticias, capitales y habilidades diferentes a los del comerciante minorista.

¿Sobreviven en el mundo tecnológico actual el granero o la bodega? Es un hecho que sí, aunque con frecuencia algunos sectores consideran que es un paso innecesario en el proceso.

Sin embargo, un análisis de cualquier industria o actividad donde se produzca el fenómeno del mercado muestra que esta actividad es indispensable y vigente. Las centrales de abasto que todas las ciudades han desarrollado son los grandes graneros del mundo moderno para los productos de la subsistencia y la vida diaria de los seres humanos. En industrias especializadas como los computadores, permiten modelos de negocio como el *just in time* o el modelo de ventas de DELL computer. Alrededor de las ciudades se observan grandes construcciones de bodegas que sirven a los objetivos descritos. Naturalmente, su actividad recibe la tecnología actual y permite que se conviertan en actividades más sofisticadas llamadas operadores logísticos. Incluso grandes sistemas de transporte a granel como los tanqueros de petróleo cumplen funciones similares. Los grandes silos donde se almacenan los granos entregan el producto a los trenes, a los barcos y los llevan a los sitios de transformación y consumo sin que los toque el ser humano. Los grandes centros de acopio son otro lugar de mercado.

2.5. La tienda de la esquina

Hasta ahora, la fuerza que hemos mostrado en el desarrollo histórico del mercado es una fuerza de concentración y optimización práctica y, por tanto, económica. Sin embargo, en algún momento de la historia, y

siguiendo siempre el fenómeno urbanizador, aparece un nuevo sitio de mercado: la tienda de barrio.

Una observación cuidadosa nos señala los siguientes elementos que la identifican:

- Es un negocio pequeño en área y valor con una zona de influencia delimitada.
- Dentro de la zona de influencia cumple una función social de integración de la comunidad. Es un punto de encuentro. El ambiente es de confianza. Es un centro de información.
- Hay una relación personal entre el tendero y su clientela. Se conocen. Incluso la relación se establece con la familia entera de los clientes.
- Surge el crédito personal. El tendero fácilmente entrega mercancías y simplemente apunta en un cuaderno.
- Impresionan algunos aspectos logísticos: el surtido de productos para las necesidades de la vida diaria es muy completo. Los clientes afirman que en la tienda se encuentra cualquier cosa que se necesite. Desde una aguja hasta la botella de licor importado. Desde una hoja de carta hasta un regalo para un cumpleaños.
- Los precios en la tienda son totalmente diferentes a los de otros sitios de mercado, usualmente más altos.
- Como consecuencia de lo anterior, la logística del almacenamiento es sorprendente. En las tiendas el uso del volumen es admirable para permitir no solo las existencias necesarias sino para tener acceso a ellas.

- Surge el servicio de entrega a domicilio. El pedido se puede hacer por teléfono y los horarios son amplios y flexibles.
- Al atender los requerimientos de hogares individuales y en ocasiones en zonas pobres, el tendero reempaca los productos para vender por porciones mínimas (una cucharada de aceite, una taza de arroz...). Las tiendas responden a la costumbre cultural del “diario”, es decir, la compra de lo indispensable para el día.
- Las tiendas son organizaciones familiares donde usualmente trabaja toda la familia. Son negocios bastante estables que han permitido a muchas familias progresar, educar a sus hijos y ascender en la escala social.

Al crecer las ciudades el fenómeno de las tiendas se incrementa en números importantes. Inicialmente el tendero adquiría los productos en los sitios de bodegas y centros de abasto, sin embargo, luego aparecen organizaciones mayoristas que toman, organizan y entregan los pedidos que son complejos por su variedad y cantidad pero atractivos por su precio. Algunos fabricantes deciden entregar directamente sus productos a través de sistemas de distribución propios (leche, cerveza, refrescos...). Tradicionalmente se maneja sobre todo efectivo, lo cual ha llevado a problemas de seguridad que constituyen un campo muy interesante para innovación y desarrollo que pocos han explorado.

¿Con el desarrollo y el progreso económico de los países desaparece la tienda de barrio como lugar de mercado? La respuesta inicial del sentido común poco analítico y poco conocedor, es que el fenómeno de la tienda pasará como una característica de economías simples o primarias. Nuevamente, los estudios serios de los centros de análisis contradicen esta percepción. En Colombia se ha confirmado que al menos el 50%

del consumo de la población se provee a través de este canal. Las grandes y cosmopolitas ciudades de los países desarrollados no son ajenas a este fenómeno como puede observarse física y estadísticamente. Nótese que las características de la tienda del barrio ofrecen a la población soluciones a situaciones familiares que son universales por su inmediatez, flexibilidad y cercanía.

Las tiendas lógicamente evolucionan y reciben los beneficios de los avances tecnológicos. Desde la caja registradora hasta el PC para la facturación y el control. Crecen y se llaman tiendas de conveniencia o *superetes*, pero básicamente siguen siendo lugares de mercado diferentes a los que hemos descrito anteriormente, y los que continuaremos describiendo en este recorrido. Su importancia en la economía está apenas descubriéndose por la ya dicha percepción simple. Igualmente, los expertos en mercadeo encontrarán en su estudio y análisis múltiples oportunidades y explicaciones a fenómenos que han tratado de dilucidar en lugares de mayor prestigio social. Una muy interesante investigación está pendiente de orientarse a entender el papel de la tienda de barrio en el desarrollo de los mercados y en las oportunidades para las empresas. Su participación real en la economía lo justifica ampliamente.

En Colombia, Fenalco ha venido realizando estudios desde hace más de quince años, y en el 2011 en su informe de presidencia afirmó:

“Hay aproximadamente 450 mil tenderos a nivel nacional, los cuales con su canal tradicional participan con cerca de un 60% de las compras de víveres y abarrotes de los hogares colombianos, dejando atrás la idea del posible declive de las tiendas de barrio a causa de la presencia de los grandes supermercados de cadena.”

2.6. La zona especializada

Continuando nuestro viaje por la historia y la geografía encontramos otro sitio de mercado diferente a los anteriores: la zona donde se concentra la oferta de bienes de un producto o una actividad específica. Todos conocemos el sitio donde se consiguen productos eléctricos o los materiales de construcción, la calle de los sastres, la zona de los repuestos, el centro del mueble. En las ciudades norteamericanas es notorio, al entrar o salir de una población, encontrar los concesionarios de casi todas las marcas de automóviles. En estas zonas podemos identificar estas características:

- Ofrecen un solo producto o familia de productos.
- La zona geográfica está claramente delimitada.
- Los competidores están uno al lado de otro. Nuevamente falla el llamado sentido común que sugeriría que cada empresario desearía estar solo para dominar el mercado. Incluso hay sentido de cooperación, información compartida y apoyo en temas comunes entre los oferentes.
- Los compradores tienen plenamente identificado el sitio, lo cual simplifica la búsqueda. No solo hay concentración de vendedores, de allí resulta una concentración de compradores.
- Aunque aparentemente se ofrece el mismo producto, en realidad se descubre que hay diferencias entre las ofertas permitiendo que los compradores encuentren más exactamente lo que desean.
- En los análisis simples se pensaría que en una zona especializada los precios tenderían a converger a un precio único. La realidad es diferente porque el consumidor comienza a tener su sitio preferido

dentro de la zona donde el servicio personalizado o la conciencia de calidad, seriedad o garantía tienen un valor y hacen que el cliente se mantenga firme a pesar de algunas variaciones de los precios en sitios similares.

- En estas zonas es interesante estudiar el comportamiento de los consumidores y descubrir que hay diferentes tipos de ellos. Algunos aparecen claramente sensibles al precio, otros a la costumbre generada por buenas experiencias pasadas, otros se inclinan por las características físicas de los locales, en otros la lealtad surge de la relación personal con los vendedores.

Sobra decir que las zonas especializadas siguen vigentes en la sociedad del siglo XXI, por tanto, son otro sitio para estudio y uso de los expertos en mercadeo.

2.7. El supermercado

Las masas de consumidores, la diversificación de los productos, la exigencia de calidad llevan al desarrollo de este sitio de mercado que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La clave que transforma el mercado y abre posibilidades inmensas al mundo del mercadeo es el *autoservicio*. La cultura secular del vendedor y el comprador se rompe y se logra una paradoja: *la masificación personalizada*.
- Gracias a la idea del autoservicio, se rompe la estructura mental del cliente y el dependiente. Ya no hay personas que tomen el pedido y lo entreguen.
- De allí se pasa a romper la estructura física de los establecimientos

de comercio. Hay que recibir grandes masas de consumidores que están seleccionando personalmente los productos de manera simultánea. El cliente tiene contacto directo con los productos sin intermediación alguna. Desaparece el mostrador y aparecen los estantes diseñados para permitir que el usuario seleccione a su voluntad.

- Nuevas especialidades surgen al analizar el consumidor: la ergonomía, la arquitectura, el diseño, la posición física de los productos se vuelven tan importantes que son una fuente más de negocio. Las góndolas o estantes son analizadas científicamente.
- Los volúmenes de compra son a voluntad del cliente. Se requieren sistemas de transporte interno que tengan en cuenta situaciones familiares como las madres que van al mercado con sus hijos pequeños.
- El consumidor gana libertades en seleccionar calidades, marcas, precios, incluso tiempo para analizar y comparar. Ello conlleva que el comerciante puede ofrecer una gama mucho más variada de productos y alternativas de precios y calidades para los diferentes segmentos de mercado.
- Se exige un sistema de calidad de los productos, especialmente los perecederos, pues el consumidor tiene la capacidad de evaluarlos uno a uno.
- Desaparece cualquier posibilidad de regateo. Los precios son fijos y uniformes.
- El filtro para seguridad y orden es el punto de pago que igualmente se multiplica.

- La competencia entre los productores-proveedores de los supermercados se intensifica.
- Aparecen nuevas relaciones entre los supermercados y sus proveedores con estructuras de poder generadas por la masificación. Los proveedores tienen que registrarse para ser “codificados” como paso previo para establecer relaciones comerciales. Los supermercados compran grandes volúmenes para atender los diferentes puntos de venta.
- Se abren las posibilidades a alianzas entre fabricantes y comerciantes.
- Aparece el mundo de las concesiones. Es decir, dentro del mismo supermercado algunos comerciantes o fabricantes establecen su sitio de venta para complementar la oferta en temas que no son de interés del supermercado. Por ejemplo, entidades financieras o proveedores especializados como droguerías.
- Se genera un aspecto novedoso: el almacenamiento centralizado y la necesidad de sistemas de distribución de grandes volúmenes se vuelven tan importantes que coadyuvan a desarrollar lo que hoy se llama la logística.
- Igualmente, aparecen alianzas para sistemas de pago. Aunque inicialmente solo se manejaba efectivo, con el tiempo se introdujeron sistemas de cheques, vales y tarjetas de crédito.
- La imagen del supermercado comienza a tener valor y por ello aparecen ideas nuevas como los productos de marca del mismo supermercado que compite así con sus proveedores.

- Se generan grandes cadenas de supermercados que son diseñados de manera uniforme y que tienen en cuenta los perfiles generales de los consumidores en los diferentes segmentos. Se puede usar la misma marca de supermercado pero distintos productos y calidades según el estrato social al cual se sirve. Igualmente, se utilizan marcas diferentes para modelos de supermercados con énfasis en diversos aspectos del mercadeo. Las cadenas se vuelven mundiales con impacto en la calidad de vida y el desarrollo económico de los pueblos.
- La masificación y la realidad de las distancias exigen que como servicio indispensable se ofrezca la capacidad de parqueo para los automóviles de los clientes. Algunos lo consideran un elemento integral y no lo cobran. Otros lo han considerado un nuevo negocio. Es este un tema interesante de discusión a la luz de los principios que vamos conociendo del mercadeo.
- Se introduce la tecnología en toda la cadena de suministro, registro, atención, pagos y conocimiento del cliente. Las tecnologías de la información ofrecen posibilidades inmensas de conocimiento de los clientes. Gracias a ello se establecen sistemas de fidelidad por puntos, repetición de compras, ofertas personalizadas masivamente.
- Estudios detallados del comportamiento del consumidor llevan a que cada detalle de la distribución y organización del supermercado tiene su razón de ser. Por ejemplo, los productos que se colocan en la entrada de la registradora para pagos a la vista y al alcance de los clientes mientras esperan su turno.
- Por su masificación, variedad, cantidad y tamaño de los productos requieren sistemas de seguridad sofisticados y que no alteren a la

masa de clientes honestos.

- Proveer las góndolas para evitar que aparezcan vacías o se agoten los productos es un complejo proceso de la cadena de suministro.
- Muchos desarrollos tecnológicos tienen su origen en el análisis de las situaciones que se dan en los supermercados, y hay investigación continua para acelerar los procedimientos de cargue de los productos, y el pago de los mismos usando tecnologías informáticas de última generación.

En este caso, en el siglo XXI la pregunta no es si los supermercados están vigentes sino qué nuevos desarrollos podemos esperar de este modelo que parte de un solo concepto: *el autoservicio* que transforma todas las costumbres y modelos de negocio anteriores, sin que ello signifique, como ya lo hemos resaltado, que los haga desaparecer. Los supermercados son un campo prolijo de experiencias y análisis para entender el concepto de mercado y generar una disciplina teórica del mercadeo.

Es de anotar que los supermercados no han eliminado los otros sitios que ya hemos descrito como las plazas de mercado o las tiendas. Los sienten como fuerte competencia y, para defenderse, buscan formatos más cercanos a los hogares a través de los llamados “Express”, mucho más pequeños y distribuidos por las ciudades para acercarse al consumidor y hacer una oferta básica similar a la que ofrecen las tiendas.

2.8. Almacenes por departamentos

- Se caracterizan por una amplia oferta de bienes segmentados arquitectónicamente en una sola edificación y de propiedad de una sola organización.

- La oferta de productos es muy amplia para todas las necesidades del hogar, aunque usualmente no incluye los productos de los supermercados de alimentos.
- El sistema es de autoservicio pero no existen los filtros de entrada y salida diferentes a los sistemas de seguridad ya sea humano o electrónico.
- Cada zona de la edificación está especializada por edades, tipos de productos o calidades. Su diseño es objeto de profundos estudios del comportamiento del consumidor.
- Se autocalifican según los segmentos de clientes que hayan optado como su mercado objetivo. Usualmente su clasificación la relacionan con los estratos socioeconómicos ya sea que ofrezcan precios y calidades populares o, por el contrario, se dirijan a mercados exclusivos de precios *premium*. Una vez definido su segmento, todos los productos de la oferta deben ser coherentes en calidades, presentación y precio.
- Requieren sofisticados sistemas de inventario que permitan que no se agoten los productos, o que por lo menos el consumidor no lo perciba.
- Los programas de fidelidad incluyen la oferta de sistemas de pago propios con tarjetas de marca privada operada directamente o a través de alianzas con entidades financieras. Gracias a la masa de consumidores que logran estos almacenes por departamento, estos sistemas llegan a desarrollarse a tal nivel que son el origen de entidades financieras formales que terminan por abrirse al público en general. Los sistemas de pago de Sears fueron la base para sistemas completos de tarjetas de crédito o la base para entidades

financieras.

Los almacenes por departamentos llevan más de cien años de existencia, y los sucesivos enfoques y la complejidad de su manejo han llevado a éxitos y fracasos que son dignos de estudio por parte de los expertos en mercadeo.

2.9. El centro comercial

Con el desarrollo industrial del siglo XX y la aparición de la llamada sociedad de consumo surge un nuevo sitio para el mercado: el centro comercial. Sus principales características son:

- Reúne un gran número de negocios de diferentes propietarios. El centro comercial mismo es una organización diferente de los negocios que operan en él.
- Es un amplio recinto cerrado que mira hacia adentro. Requiere un diseño arquitectónico que no solo permita, sino que invite y hasta obligue a recorrerlo con la finalidad de darle oportunidad a los diferentes negocios de estar a la vista de los clientes.
- Las vitrinas de los negocios hacen parte del diseño y decorado.
- Su diseño incluye colocar en los extremos los llamados “negocios ancla” o sea aquellos que por su tamaño, especialidad o características atraen flujos masivos de clientes. Estos usualmente sirven de entrada y acceso al interior del centro comercial donde se encuentran los demás negocios. Supermercados, almacenes por departamentos, o salas de cine cumplen a menudo esa función.
- El parqueadero para automóviles es esencial ya que se ubican

en zonas distantes de los hogares. En Estados Unidos, que es el país del automóvil, el parqueo es gratis y abundante. En otros países algunos centros lo cobran por considerar que es un negocio adicional, para amortizar gastos comunes, o como medio de impedir que los habitantes de los alrededores lo usen como parqueo. Repetimos que este aspecto es interesante para discutir una vez se haya leído el presente libro y se encuentren los múltiples temas que conforman el mercadeo.

- Son en sí mismos un polo de desarrollo de las ciudades, por esto muchas veces aparece primero el centro comercial y a su alrededor surgen viviendas y zonas de oficinas. Para sus impulsores el negocio incluye la valorización de los terrenos circundantes. Muchos de ellos son la base para la descentralización de las ciudades o sea el fenómeno de ciudades dentro de la ciudad. Sin embargo, una vez consolidados, los intereses del centro comercial tienden a chocar con los intereses de los residentes de los alrededores.

- Hay gran variedad de negocios y dentro del mismo centro comercial pueden existir zonas especializadas. El diseño incluye asignar límites a la cantidad de establecimientos que compiten en la misma industria o actividad.

- Aunque dentro de los centros comerciales pueden existir los supermercados, y algunos negocios con autoservicio como las librerías, la forma de relacionarse con los clientes es el vendedor-dependiente en la gran mayoría de los establecimientos.

- Por su diseño es un sitio altamente seguro y por ello es un centro para la familia ya sea en grupo o por segmentos de edad.

- Cada centro comercial en sí desarrolla una imagen propia que

busca competir con otras alternativas de lugares para el intercambio de bienes y servicios.

- Para los clientes el centro comercial se convierte en un sitio donde desarrollar actividades más allá de comprar. Son centros de encuentro, de socialización, e incluso de diversión. Están en capacidad de recibir masas de clientes y mantenerlos activos y ocupados por varias horas, por tanto, disponen de servicios complementarios como zonas de comidas, cuidado de niños, cines, entidades financieras, sistemas de transporte. Es una oferta amplia de productos y servicios.

- También se convierten en centros de turismo para clientes de fuera de su zona de influencia e incluso a nivel internacional. El mejor ejemplo de este enfoque múltiple e internacional es el Mall of America en Minneapolis, Minnesota, considerado en su momento el más grande del mundo y que ayudó a transformar a la ciudad de una urbe apartada y de solo negocios en un centro de turismo internacional.

Los centros comerciales se multiplican en el mundo moderno y en las grandes ciudades. Se abren en pequeñas poblaciones y su diseño, comercialización, uso y manejo se han convertido en especialidades completas para las personas interesadas en el mundo del mercadeo.

2.10. El hipermercado

Como un desarrollo de los supermercados y un avance en la multiplicidad de oferta de servicios, aparece el fenómeno del hipermercado. Sus principales características son:

- Ofrecen líneas de productos más amplios que los supermercados que usualmente están enfocados para alimentos y aseo. El hipermercado amplía la oferta con electrodomésticos, ropa, concesiones de droguería, ópticas, electrónica, muebles, hogar, artículos para el automóvil, banca.
- Los hay para el público en general o buscan el segmento de negocios pequeños a los cuales les ofrecen empaques y cantidades más adecuadas para negocios que para hogares.
- Algunos tratan de fidelizar a los clientes con el sistema de clubes. Es decir, los clientes deben disponer de un carnet de afiliación de costo mínimo pero que permite acceder al negocio que se supone ofrece precios más atractivos.
- Mantiene el sistema de autoservicio y los filtros de control son el sistema de pagos a la salida.
- Algunos se especializan en segmentos de negocios como Macro. Otros, como Walt-Mart, utilizan formatos diferentes para los distintos segmentos: Walt-Mart para el público en general y Sam Club para negocios. Otros como el Éxito en Colombia usan la misma imagen para supermercados e hipermercados.

2.11 Los catálogos

A principios del siglo XX, cuando comienza la explosión de actividades e ideas alrededor de la labor comercial que gana prestigio y posición en el mundo, el líder de los almacenes por departamentos, Sears, busca hacer presencia en las zonas alejadas de los grandes centros urbanos ya que este mercado rural o de pequeñas poblaciones es en ese momento, porcentualmente una porción grande de la población americana. La forma

como logra llegar a esa población remota es a través de los *Catálogos de productos*.

Las principales características de este nuevo sitio de mercado son las siguientes:

- El lugar ya no es el sitio establecido y diseñado por el comerciante como son las áreas hasta ahora descritas. El lugar de mercado se convierte en cualquier sitio de la actividad del comprador: casa, oficina, medio de transporte.
- La oferta es consultable y analizable en cualquier momento y en cualquier día a voluntad del comprador. No hay horario para el proceso de mercado. Igualmente, llega a grupos más amplios de población y a todo el núcleo familiar.
- El proceso es completo ya que el comprador, una vez analizados los productos, toma la decisión de compra, llena un cupón con la referencia, informa el sistema de pagos y espera a vuelta de correo la llegada del producto. Es, por tanto, diferente a las publicidades con formato similar que simplemente informan pero no incluyen la compra en sí.
- La oferta debe ser autosuficiente en su expresión gráfica y escrita ya que no hay oportunidad de diálogo, explicación o uso de técnicas de ventas presenciales.
- A diferencia de la publicidad general que puede atraer a los consumidores con descripciones o medios que luego pueden observar físicamente antes de la decisión de compra, la descripción escrita y gráfica en los catálogos debe ser realista ya que no puede haber incoherencia alguna entre la expectativa del comprador y la

realización de la misma en el momento de recibir el producto.

- Los catálogos pueden ofrecer una gran variedad de productos y servicios. Desde ropa hasta muebles, vehículos, herramientas, juguetes, joyas, etc.
- Requieren sistemas de pago no presenciales como órdenes de pago, tarjetas de crédito, cheques, abonos a cuenta. Pueden combinarse con pagos a plazos.
- Se requiere un sistema de correo confiable y eficiente.

Aunque los catálogos físicos parecen cosa del pasado, han sido y son utilizados por grandes organizaciones mundiales y locales. Las tarjetas de crédito lo tienen como un sistema universal de mercadeo. En Colombia la han usado para épocas especiales como navidad o día de la madre. Existen catálogos muy completos que ofrecen todo tipo de productos. Una pequeña investigación podrá mostrar la actualidad de este sitio de mercado. Algunas organizaciones producen catálogos anuales que son esperados con interés por un grupo de conocedores y usuarios de este sistema.

2.12. Puerta a puerta. Multinivel

Este sistema es quizás uno de los más antiguos y ha permitido mostrar el estereotipo del vendedor. Su principal característica es acceder al hogar del usuario con el producto mismo para lograr la operación de venta. La imagen del vendedor de electrodomésticos o enciclopedias es universal.

A pesar de la imagen burlona que inspira el título, el hecho es que el sistema ha logrado actualizarse, modernizarse y se mantiene con una alta

participación en el mercadeo de bienes y servicios.

Uno de los sistemas modernos es el llamado multinivel, que algunas empresas de cosméticos y artículos del hogar han desarrollado con gran éxito. Se basa en la idea de lograr que cada persona se convierta en un vendedor dentro de su círculo de influencia. Toda persona tiene un familiar o amigo al cual ofrecerle un producto con el argumento de que ella misma lo usa y que sus características la han convencido por precio, calidad o tecnología. Ese grupo primario puede expandirse a medida que la primera persona convenza a alguno de sus relacionados para hacer lo mismo.

De esa forma se va extendiendo una red piramidal y el sistema reconoce la capacidad que tenga cada uno de extender su pirámide. Al eliminar algunos costos que tienen los otros sistemas, queda un presupuesto para comisiones que se reparten entre los participantes del proceso. El apoyo para la venta es un catálogo y muestras físicas que los miembros del sistema llevan personalmente a los hogares o sitios de trabajo de los compradores.

El sistema supone entonces que todos tenemos algo de vendedores, pero igualmente se produce una selección natural. Los de menor capacidad simplemente hacen la compra inicial para sí mismos y las ventas mínimas con su grupo de referencia más cercano. Estas ventas compensan los costos de vinculación y entrenamiento inicial en las cuales incurre el fabricante. Los que logran superar ese primer paso van conformando una fuerza de ventas poderosa y permanente con ingresos que se convierten en un gran atractivo y son usados como efecto de demostración para atraer a más participantes.

El sistema no tiene horarios ni sitios definidos diferentes a los “naturales” del grupo de participantes.

2.13. Vending machines

La tendencia del autoservicio y alguna tecnología básica permitió la aparición de estas máquinas que ofrecían un producto específico o una gama de productos. Muy usadas en hoteles, oficinas, centros educativos y, en general, en sitios controlados pero de alta afluencia de consumidores a quienes se les ofrece una oferta limitada pero muy estudiada de productos de bajo costo, buscados para situaciones específicas.

2.14. Internet

Finalmente llegamos al último sitio desarrollado para el mercado: la Internet.

La Internet es el equivalente a la máquina de vapor de la revolución industrial. Su verdadera importancia no es el sistema per se, sino la transformación de las costumbres, formas de pensar y actuar que ha generado y que permea todas las actividades humanas.

Sin embargo, la Internet es un sitio de mercado cuyas características podemos describir así:

- El sitio es individual. Se encuentra donde esté el comprador con el medio de acceso a la web.
- Por tanto, es un sitio disponible 24 horas diarias, siete días a la semana, 365 días al año.
- Pone a disposición del consumidor una oferta mundial de bienes y servicios. Supera las barreras geográficas, temporales y nacionales.
- Le da al consumidor la libertad completa de comparar y analizar

las características de los productos. El cliente puede comprar “a su ritmo”.

- Genera una competencia universal. El consumidor puede conseguir lo que desea no solo de las organizaciones comerciales sino de pequeños esfuerzos o incluso de personas individuales.
- Ofrece tecnologías muy amplias para conocer especificaciones, características y demostraciones de los productos.
- Genera la aparición de productos y servicios virtuales: una oficina bancaria permanente, un vendedor de música, películas, libros, programas, un sitio de ventas de bienes usados, un sitio de remates, un sitio para compras de grandes corporaciones y Estados, un sitio para el mercado de valores de las bolsas de los países que deseen, se puede diseñar el producto a la medida de las propias necesidades, se puede comprar un producto como el petróleo mientras es transportado sin destino específico. Se compra desde un automóvil de gama alta hasta el *hobby* más exótico.
- Ha utilizado los sistemas de pago tradicionales, pero ha requerido el desarrollo de nuevos sistemas de pago como *Paypal*.
- Para los bienes físicos requiere el desarrollo correlativo de sistemas de almacenamiento, despacho y entrega de paquetes.
- Requiere incorporarse al mundo tecnológico de la información, donde computadores de todos los estilos, la información misma, las comunicaciones y las infraestructuras satelitales estén al alcance del consumidor. Recientemente se extiende al uso del teléfono inteligente y por tanto es un comprador móvil.

Consideramos que la compra por Internet es el lugar más moderno y de mayor crecimiento en los últimos y en los próximos años. La revolución de la sociedad de la información sin duda ha traído este nuevo sitio permanente y sus características influirán de muchas maneras en otros de los sitios descritos. Ha abierto nuevas oportunidades al mundo del mercado y se producirán muchas innovaciones en el intercambio de bienes y servicios. Es, por tanto, un gran campo para nuevos emprendimientos y desarrollos para los interesados en el mercadeo.

2.15. Dimensionamiento

En este momento quizás es útil dar alguna información que cuantifique la realidad que hemos venido mostrando sobre la coexistencia de todos los sitios del mercado.

En marzo de 2012 Euromonitor emitió la siguiente información:

“A pesar del crecimiento más lento del canal de comestibles, América Latina experimentará una continua modernización en cuanto a dónde y cómo los consumidores compran los productos. Los canales modernos (hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia y minoristas de estaciones de servicio) representaron solo el 45% de valor de las ventas en 2011, en comparación con el promedio mundial de más del 60%. En este escenario la región también registra disparidades. Bolivia, Perú y Colombia aún tienen un bajo porcentaje para el canal moderno, mientras que Costa Rica, Chile y México están por encima de la media regional.”

Lo anterior significa que los otros sitios de mercado que hemos identificado —plazas de mercado, centrales de abasto, tiendas de barrio, etc.— representan en el mundo entre el 40% y el 55 % de las

ventas de comestibles corroborando así su vigencia y la realidad del mercado en el siglo XXI.

El mismo Euromonitor en marzo de 2012 pronosticaba la magnitud de las compras por Internet de la siguiente forma:

“Hacia 2016 la participación del canal online representará un 2,4% del total de las ventas del comercio minorista. Pese a que este número no opacará los resultados financieros de las tiendas, sí le inyectará mucha presión debido a que Internet se ha convertido en una herramienta en la que los consumidores comparan precios, compran más allá de sus fronteras y adquieren productos no disponibles en sus países. En este contexto y pese a que solo proyectamos buenas noticias para el comercio minorista en América Latina, el desafío será de las empresas nacionales e internacionales quienes tendrán que mantenerse en guardia y atentas al desarrollo de un mercado en el marco de un nivel de competencia que solo tenderá a crecer.”

Los canales que dependen de Internet requieren la masificación de la conexión lo cual se ha venido logrando una vez los gobiernos le dan prioridad para que esté disponible y en uso no solo de algunos sectores de población sino de la totalidad. Este proceso tomará aún algunos años y no es uniforme en los países. Requiere grandes inversiones en infraestructura, cambios en la logística de entrega, seguridad para los sistemas de pago y divulgación de la tecnología.

Una barrera más importante es la educación y aceptación del uso de la Internet y de las tecnologías correspondientes. Es claro que las nuevas generaciones lo consideran natural y no solo lo aceptan sino que les cuesta trabajo entender un mundo sin esos recursos. Pero coexisten al menos dos

generaciones a las cuales, por el contrario, les cuesta trabajo incorporarse a las nuevas tecnologías y los cambios culturales que significan.

En caso indicativo puede verse en Colombia para las transacciones de las entidades financieras que se realizan a través de múltiples sitios. Según el diario *El Tiempo*, la participación por canal en el año 2011 se distribuyó así²:

Oficinas: 35,49%

Cajeros automáticos: 28,49%

Datáfonos: 15,78%

Internet: 9,5%

Red ACH: 4,31%

Pagos automáticos: 3,47%

Corresponsales bancarios: 2,52%

Audiorrespuesta y telefonía móvil: 0,51%

2.16. Conclusión. Sitios del mercado

Muchos de los lectores habrían esperado que luego de alguna breve mención histórica, Internet fuera el principal y único sitio de mercado que presentáramos en este libro para declararnos actualizados. Este es un enfoque que se encuentra fácilmente en la literatura sobre mercadeo del siglo XXI. Pero la realidad es y seguirá siendo otra. Ya hemos afirmado sobre Internet su importancia y capacidad actual revolucionaria, pero de

ninguna manera reemplaza ni elimina todos los demás lugares que la humanidad ha desarrollado a lo largo de los siglos. Por el contrario, las capacidades tecnológicas de la sociedad de la información cuya columna vertebral es la Internet han potenciado y seguirán desarrollando los sitios tradicionales de tal forma que nos está ofreciendo una nueva disciplina compleja y comprehensiva digna de estudiar y profundizar.

En la introducción ofrecimos llegar a la disciplina del mercadeo a partir de la mirada analítica y detallada del mercado en su definición más simple, que refleja la actividad humana en este campo. El esfuerzo realizado para describir, individualizar y visualizar el potencial de cada sitio de mercado donde los seres humanos intercambiamos bienes y servicios demuestra lo incipiente que es aún el estudio de esta disciplina que solo desde el siglo XX viene siendo objeto de análisis estructurados con vocación de ser una nueva ciencia como especialización de la gran ciencia de la administración de organizaciones.

Luego de demostrar que los sitios del mercado siguen siendo muchos, y que continúan vigentes en el siglo XXI, quedan muchos interrogantes por resolver.

¿Cuándo y por qué se utilizan todavía sitios aparentemente superados? ¿La idea simple de esperar la desaparición de sitios de tecnología primitiva se logrará en el corto plazo? ¿Quiénes y cuándo utilizan los diferentes sitios?

Responder esas y muchas otras inquietudes es nuestra tarea en los siguientes capítulos.

Parte 3

Capítulo 3

Objeto del mercado

3.1. Qué se intercambia

Nuestra metodología de llegar al mercadeo a través de la definición simple de mercado nos lleva a focalizar en esta parte el objeto del mercado, es decir, lo que intercambiamos en los sitios del mercado y los temas que de ello se derivan como la innovación y los precios.

Hay varias clasificaciones que podríamos utilizar para profundizar en el tema. Hay bienes agrícolas e industriales; bienes primarios y bienes elaborados; bienes populares y de lujo; bienes básicos y no básicos; bienes de primera necesidad; bienes para hogares y bienes para corporaciones; bienes públicos y privados; bienes materiales y bienes intelectuales. Los economistas tienen sus propias clasificaciones; los sociólogos ídem.

En este aspecto, la mayoría de los enfoques sobre productos han sido influenciados por la visión que sobre ellos tienen los economistas o los ingenieros. Como veremos más adelante, esta visión es correcta para la ciencia económica o para los procesos industriales, pero no responde a las realidades que enfrentan los expertos en mercadeo. Por ejemplo, para los economistas existen *commodities*, es decir, productos indiferenciados cuyo precio es movido solo por el juego de la oferta y la demanda como el petróleo, el azúcar o el café. Los responsables del mercadeo saben que hay otras variables que intervienen, como la marca o el origen, e incluso los

temas políticos entre productores y consumidores.

Mantenemos nuestro interés centrado en los temas que constituyen el mercadeo tal como ha venido evolucionando desde mediados del siglo XX. Por ello planteamos que para analizar el objeto del mercado la gran división se centra en productos y servicios sobre los cuales los desarrolladores de mercados han trabajado y diferenciado.

Necesitamos en este momento establecer metodológicamente algunas definiciones para no confundir los conceptos. Utilizaremos como la categoría más general la de *bienes*.

Por debajo de esa categoría estableceremos que existen *productos* y *servicios*, sobre los cuales, como ya dijimos, pueden hacerse todo tipo de clasificaciones y subdivisiones, algunas útiles para los ingenieros, otras para los economistas, otras para los clientes, y algunas también para los responsables del mercadeo.

3.2. Definición de los “bienes”

No hay cosa más difícil en ciencia social que definir los conceptos comunes y generales que todo el mundo entiende. Hemos evitado iniciar la definición como en algunos libros por, “algo que...” por considerarlo demasiado vago.

Un “bien”, para efectos del mercado, es un conjunto de atributos delimitados, diferenciados, identificables y percibidos en su conjunto como una unidad valiosa para el consumidor. “Es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable”³.

Los atributos pueden ser físicos o simplemente mentales, con tal que sean identificables y diferenciados, y en conjunto delimiten lo que el consumidor percibe como una unidad a la cual le acepta un valor.

Algunos ejemplos pueden aclararnos el concepto. El líquido que llamamos Coca Cola como tal es un producto para el ingeniero o para el economista, pero para el profesional de mercadeo no es un producto mientras no esté dentro de un envase, tenga una imagen y se ofrezca a un precio en un lugar determinado.

Para el ingeniero de producción, Coca Cola es el líquido que con una fórmula secreta él se encarga de mezclar y envasar en múltiples formas. Para él es de menor importancia el envase o el sitio donde se vaya vender. Él dirá que el producto que trabaja es Coca Cola.

Para el experto en mercadeo, por el contrario, la misma cantidad de líquido envasado en dos formas distintas (lata y botella) son dos productos diferentes con dos precios diferentes que se venden en diversas situaciones. Incluso dos latas de Coca Cola iguales en presentación y cantidad son dos productos diferentes si la una es vendida en un supermercado y la otra en un restaurante exclusivo. Su precio es distinto. Su competencia y la forma de venderla son diferentes.

3.3. Productos

Dentro de los bienes en general vamos a llamar *productos* a los que tienen características tangibles, físicas, en forma tal que ocupan espacio, tienen peso y son perceptibles a los sentidos.

Dejamos para más adelante la discusión de si el mercadeo de los productos así definidos tiene alguna diferencia con el mercadeo de los bienes

intangibles que llamaremos *servicios*. Por ahora nos concentraremos en analizar los productos en el mercado.

3.3.1. Política de producto

Toda organización tiene para ofrecer un bien como lo hemos definido antes. En el caso de organizaciones que ofrecen productos tangibles estas deben escoger entre varias posibles políticas o estrategias:

- Ofrecer el mismo producto a todos los potenciales consumidores.

El mejor ejemplo es el ya descrito como *commodities*, es decir, productos no diferenciados que se venden al granel como el petróleo, el trigo, el agua o la soya. Hasta hace poco tiempo así se consideraron algunos productos como el café o el jugo de naranja. Cuando había helada en Brasil el precio subía y luego bajaba por la abundancia, es decir, el fenómeno estaba regido por la ley de la oferta y la demanda en un marco de relaciones internacionales de los pueblos. Sin embargo, el mundo del mercadeo está revaluando esta clasificación.

Los cafeteros colombianos pasaron muchos años quejándose de la injusticia del mercado que pagaba poco al productor de café mientras cobraba mucho al consumidor. Buscaron la solución en el mundo jurídico-económico a través de compromisos internacionales en el Pacto Mundial del Café que regulaba la oferta y la demanda. Se hacía una presentación “política” de cómo el productor solo recibía un pequeño porcentaje del valor que pagaba el ama de casa

en el supermercado. Menos podía explicarse que Starbucks cobrara por una taza de café en Nueva York más de lo que se le pagaba al productor por una libra (de una libra de café pueden salir hasta 60 tazas). El sentido común calificaba de injusto el fenómeno y se buscaba la protección política y social de los Estados.

Apenas en los últimos años han comenzado a pensar que el producto libra de café empacado en sacos de 60 kilos sin tostar y puesto en un barco en el puerto de Buenaventura es totalmente diferente a la libra de café tostado con una marca, puesta en un supermercado norteamericano. Incluso la misma libra en una tienda en Armenia, Colombia (zona cafetera), o preparada en la estación de buses a las 5 a.m. en un pequeño puesto de café.

Son cuatro productos diferentes con precios y características distintas desde el punto de vista no solo técnico y económico, sino de mercado.

- Ofrecer una gama de productos diferenciados según el tipo de consumidor.

Las empresas de alimentos como Nestlé o Procter and Gamble ofrecen un amplio portafolio de productos en precios, calidades y empaques. Ofrecen productos alimenticios o productos de aseo para diferentes usos y momentos de la vida de los consumidores.

Ya vimos cómo en las tiendas de barrio se generó la oferta de porciones “para el diario”. De allí salieron, por ejemplo, los empaques de champú para el pelo en cojines de un solo

uso.

- Ofrecer diversos productos para los mismos consumidores pero diferenciados según los diferentes momentos de la vida del consumidor.

Podemos comprar un refresco en envase litro para la nevera, en lata para un paseo o en dispensador en un McDonald's. Aunque el líquido es el mismo, son tres productos diferentes para el mercadeo.

- Concentrarse técnicamente en un tipo de producto, en una gama de ellos o en un portafolio amplio de productos.

Carl Zeiss se especializa en lentes fotográficos para todas las marcas de cámaras. Postobón ofrece todo tipo de bebidas no alcohólicas como gaseosas, jugos, aguas. General Electric ofrece bombillos, turbinas de avión, equipos médicos de alta tecnología, entre otros muchos. Las fábricas de automóviles usan una misma plataforma tecnológica para una gama muy diferenciada de productos finales que ofrecen incluso con diferente marca.

- La política de producto incluye también definir precios, lugares, sistemas de distribución e imagen.

En el mercado de bebidas se ha reflejado la tendencia mundial hacia una vida saludable y un respeto por la naturaleza. Los empresarios han encontrado la posibilidad de una línea de productos altamente rentable: el agua embotellada.

Un análisis de este producto nos puede aclarar cómo el mundo del mercadeo es totalmente diferente de los mundos económicos, técnicos e incluso jurídicos.

En muchas ciudades del mundo el agua suministrada por las autoridades para los grifos de las casas es no solo potable sino de muy buena calidad. Bogotá y Londres son ejemplos de esta característica. Sin embargo, en ambas ciudades, como en el mundo entero, se ha popularizado el uso individual de agua para muchas situaciones. Aunque hasta hace poco se consideraba más elegante en una Junta Directiva tener una jarra de agua con vasos finos para el consumo de los asistentes, de hecho es muy raro ver hoy esta situación. Por el contrario, se acostumbra a colocar botellas de agua de marca reconocida para uso individual.

Coca Cola en Colombia decidió participar en ese mercado y encontró que había una pequeña empresa que tenía una marca apreciada por su nicho de consumidores. El nombre era muy atractivo: Agua Manantial. Las pruebas técnicas mostraron gran pureza y el sabor era muy agradable. Las organizaciones negociaron y cuando llegó el momento, el dueño devolvió el sitio del manantial de donde tomaba el agua y el nombre: la zona de Chingaza en los páramos alrededor de Bogotá. La misma zona de donde el acueducto de Bogotá toma el agua que ofrece en los grifos.

Una botella de Agua Manantial de dosis personal vale hoy más que una botella de Coca Cola de tamaño similar ambas compradas en supermercados. En los restaurantes muchos clientes prefieren pedir una botella de agua a un

costo alto, que pedir un vaso de agua del grifo, sin embargo, ambas pueden tener el mismo origen y calidad.

Según noticias de prensa, en Londres Coca Cola decidió que dada la calidad del agua pública y la tendencia del mercado, lo más fácil era embotellar agua del acueducto y venderla con una marca de Coca Cola en empaques de diferentes tamaños y con precios competitivos con otras marcas. Alguien que supo la forma como se estaba haciendo denunció que era un engaño al consumidor porque no había ningún proceso industrial diferente al embotellado.

La autoridad multó a la fábrica. Aquí se encontraron el mundo jurídico, el técnico, el económico y el de mercado. ¿Era realmente un producto diferente para el consumidor? El lector puede aquí aplicar los conceptos que hemos venido desarrollando y los que seguiremos presentando en los siguientes capítulos.

Debido a las múltiples alternativas de política de producto como las indicadas, las organizaciones de hoy no solo tienen en cuenta para sus decisiones los aspectos técnicos y financieros sino lo que hemos llamado la política de producto que se alimenta de la información que cada empresa logra obtener del mercado, que incluye no solo sus propias capacidades y realidades sino también la información sobre los clientes y los competidores entre otras variables que estaremos identificando a lo largo de nuestro análisis.

3.4. Ciclo de vida de los productos

Es una realidad aceptada por todas las organizaciones que los productos tienen un ciclo de vida, es decir, sufren un proceso de desarrollo y pasan por diferentes etapas. El profesor Theodore Levitt ha publicado desde 1965 en la Universidad de Harvard varios artículos que han orientado el tema. Posteriormente, otros autores han hecho clasificaciones y propuesto etapas, todo lo cual permite que la política de producto incluya el manejo del portafolio de productos de una empresa de acuerdo con su respectivo ciclo de vida.

Dentro de las ideas que se han propuesto para analizar el ciclo de vida de los productos destacamos las siguientes:

3.4.1. Modelo económico

En el ciclo de vida de los productos son importantes los conceptos de volumen de ventas y margen de ganancia. Según este modelo, los productos tienen una vida útil durante la cual aportan a la compañía, sin embargo, su aporte con el tiempo va disminuyendo hasta que se vuelven obsoletos. Se puede representar así (figura 1):

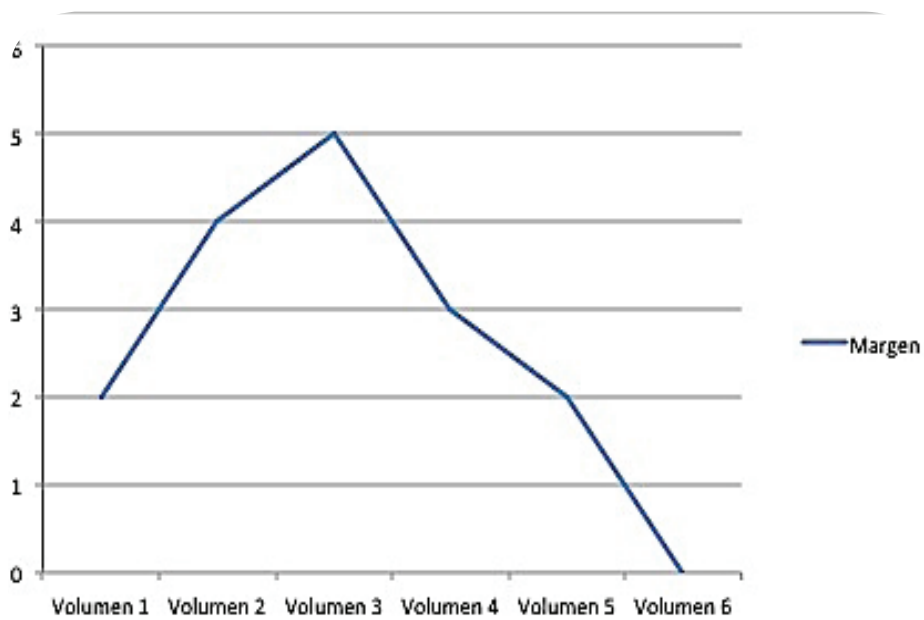


Figura 1. Ciclo de vida económico de un producto

Este modelo dice que los productos, una vez hecha la inversión inicial de su lanzamiento y entrada al mercado, van ganando participación y, por tanto, el volumen de ventas con buen precio va aumentando hasta llegar a un pico máximo de margen para la empresa medido en porcentaje sobre ventas o en valores absolutos. Durante ese periodo aportan a la empresa cada vez más. No obstante, llegado al pico comenzarán a perder o volumen o margen o ambos, y aportarán cada vez menos hasta llegar a un cierto volumen o precio en el cual su aporte es cero. En ese momento hay que discontinuar el producto porque ya no es económicamente útil para la empresa.

Las razones por las cuales se produce el fenómeno pueden ser muy diversas. Una muy frecuente es que la competencia entra y le quita participación.

En el mundo tecnológico estamos viendo continuamente este fenómeno. Sony tuvo gran éxito con su producto *walk-man* que revolucionó la capacidad de hacer ejercicio y oír música simultáneamente. Sin embargo, cuando entró Apple con su iPod el producto perdió participación y redujo su aporte a la compañía.

Otra razón puede ser por obsolescencia o cambios tecnológicos. Nokia ha sido líder en teléfonos celulares durante varios años. Aunque había desarrollado teléfonos “inteligentes”, su estrategia se concentró en la masificación de aparatos de bajo precio. Sin embargo, al entrar RIM con su Blackberry, y luego el iPhone de Apple, o sea los llamados teléfonos inteligentes, la línea Nokia comenzó a perder participación de manera acelerada. Posteriormente el sistema Android, que se ofreció para varias marcas como Samsung, está haciendo perder participación a Blackberry. Muchos productos simplemente pasan de moda por cambiar los gustos de los consumidores o por efectos de percepciones diferentes.

3.4.2. Modelo de ventas

Este modelo dice que las ventas de un producto van creciendo con el tiempo, pero luego de llegar a un máximo comenzarán a decrecer por tendencia natural. Las etapas identificadas son: introducción, crecimiento, madurez, declive.

Es labor de los encargados de la política de producto manejar este proceso, alargar el tiempo de ventas máximas, relanzar los productos o sacarlos del mercado. Para ello se requiere entender y dominar las variables que intervienen en el mercado que es el propósito que estamos realizando en este libro.

De acuerdo con el ciclo de vida, los autores plantean las estrategias, las

inversiones y los resultados se modifican. La tabla 1 y la figura 2 ilustran estos conceptos:

Tabla 1. Ciclo de vida del producto

<i>Características</i>				
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Ventas	Bajas	Rápido	Crecimiento lento	Crecimiento negativo
Flujo de caja	Insignificante	Moderado	Estable	Declina
Utilidades	Pérdidas	Máximos	Estable	Bajas
Clientes	Innovador	Masivo	Masivo	Tradicionales
Competidores	Pocos	Crecen	Abundantes	Declinando

<i>Respuestas</i>				
Enfoque estrategia	Introducción expansiva	Penetración	Liderazgo	Control
Gastos mercadeo	Altos	Altos	Estables	Bajos
Énfasis	Información	Creación de marca	Lealtad marca	Lealtad marca
Distribución	Especializada	Ampliación	Masiva	Selectiva
Precio	Alto o promocional	Equilibrado	De mercado	Rebajado
Producto	Original	Mejorado	Estable	Tradicional

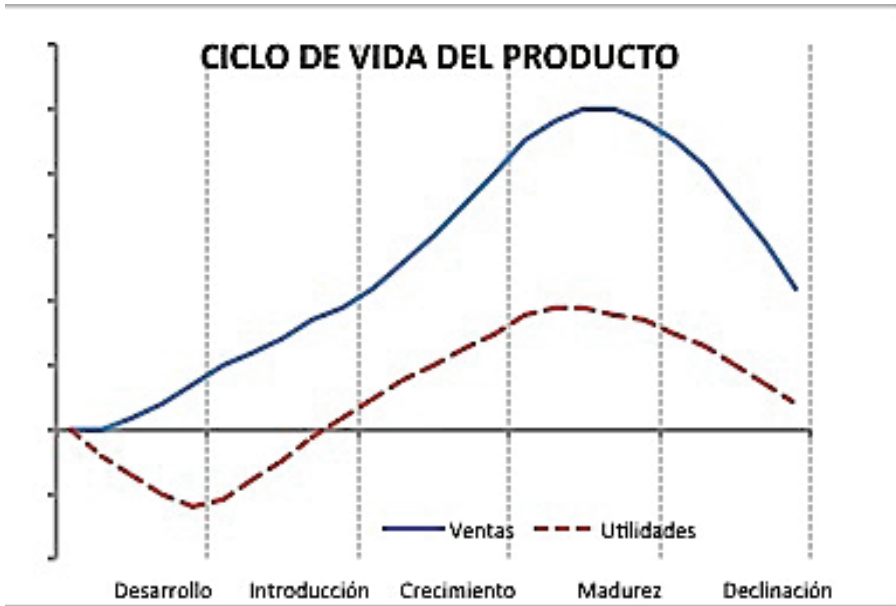


Figura 2. Ciclo de vida del producto. Modelo de ventas

3.4.3. Modelo BCG

La empresa de consultoría Boston Consulting Group (BCG) propuso un modelo según el cual los productos a lo largo de su vida recorren un proceso que puede estudiarse a la luz de las dos variables dichas.

El ciclo de vida permite clasificar los productos en cuatro categorías según lo que aportan a la empresa tanto en crecimiento del producto en ventas como en su aporte competitivo para los márgenes de la empresa.

Productos "incógnita". Generalmente son los nuevos productos que no aportan mucho volumen de ventas y no se sabe si van a ser suficientemente competitivos. Si aportan margen unitario importante algunos los llaman "productos promesa".

Productos "estrella". Cuando el producto logra una buena penetración

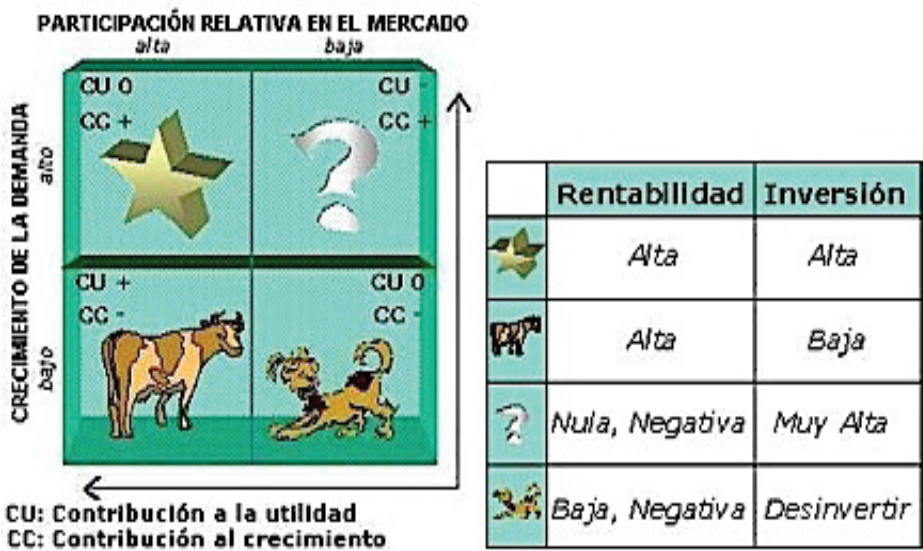
en el mercado y los márgenes se mantienen altos tenemos un producto estrella de la empresa. Esta situación no es fácil de mantener porque vendrá inmediatamente la competencia, y las políticas para defender el producto y su posición requieren un gran esfuerzo en la estrategia de la compañía.

Productos "vaca lechera". Estos productos que han pasado por las etapas anteriores se han consolidado en su participación en el mercado con una buena tajada aunque para ello han tenido que sacrificar los grandes márgenes de los productos estrella. Pueden permanecer mucho tiempo y aportan a la empresa de manera continua y consistente aunque sus márgenes positivos no sean grandes. Dan a la empresa un flujo de caja continuo, estable y confiable. De allí su nombre.

Productos "perro". Con el tiempo los productos perderán competitividad, bajarán sus márgenes unitarios y su análisis económico resultará negativo. El producto pasa a la categoría de "perro". La política de producto deberá entonces tomar la decisión de relanzarlo o separarlo del portafolio.

La figura 3 expresa los conceptos del BCG al respecto.

Figura 3. Modelo BCG



Fuente: tomada de Google.

3.4.4. Tiempos del ciclo de vida

Los tiempos en que sucede el proceso de ciclo vital descrito en los diferentes modelos son muy diferentes para los productos y en las épocas actuales son cada vez más rápidos.

El caso que surge en la mente de cualquiera es el mundo de la tecnología de computación donde se han visto aparecer y recorrer hasta el éxito productos que en la vida útil de un joven ya han desaparecido o desaparecerán en corto tiempo: máquinas de escribir, calculadoras, agendas electrónicas, mp3, discos de acetato, cassettes, Cd, Betamax, VHS, juegos electrónicos, tecnologías de T.V. (blanco y negro, color, plasma, LCD, LED, 3D).

Pero el fenómeno no se aplica solo al mundo de la tecnología. Artículos de aseo, comidas, relojes, moda, todos los productos recorrerán este ciclo.

Investigar las causas y encontrar las formas de manejo del ciclo es parte de lo que llamamos la política de producto en el manejo del mercado.

Los productos no solo tienen un ciclo de vida más corto sino que su penetración, cuando es exitosa, es también más acelerada. Alvin Toffler, en su libro *El Shock del futuro*, identificó esa tendencia y mostró la forma acelerada como se producían los cambios en la sociedad incluidos los cambios en los productos y servicios.

La revista *Fortune*, en junio de 1998, ya identificaba la acelerada penetración de productos para el hogar en los últimos cien años. En la tabla 2, elaborada con los datos de la revista, se muestra el tiempo transcurrido para llegar a la rata de penetración en Norteamérica.

Tabla 2. Tiempo transcurrido para llegar a la rata de penetración del producto en Norteamérica

Producto	Penetración (%)	Tiempo (años)
Electricidad	100	70
Aire acondicionado	100	50
Refrigerador	100	50
Radio	100	45
TV a color	100	40
Teléfono	95	85
Automóvil	90	90
Microondas	100	30
Lavadora	80	50
VCR	30	15
Secadora	70	50
Lavaplatos	80	20
Computador	40	15
Celular	40	10

Fuente: datos tomados de la revista *Fortune*, junio de 1998.

En los siguientes quince años transcurridos muchos productos ya han llegado a porcentajes muy altos y otros han aparecido y crecido aceleradamente. Lo previsto por Toffler continúa y es notorio en productos como celulares, computadores, tabletas, consolas para videojuegos, tarjetas de crédito y débito, productos para la vida saludable, etc. Un caso no excepcional es que en el año 2012, en un país de mediano desarrollo como Colombia, ya había en el mercado operando más teléfonos celulares que habitantes.

El estudio de Euromonitor ya citado informa que a principios de 2012 el 35% de los hogares de la India tenía conexión a Internet, en Brasil el 12%, en China el 64%, en Rusia el 54%. En Colombia, el gobierno tiene como meta para el 2014 multiplicar por cuatro las conexiones de Internet de banda ancha para llegar a 8,8 millones de conexiones.

Simultáneamente se ven desaparecer en menos de cinco años productos exitosos. El tiempo del ciclo de vida está acortándose para muchos productos.

3.5. Desarrollo de productos

La aceleración del cambio, característica de la sociedad del siglo XXI, conlleva la continua aparición de nuevos productos en el mercado no solo desde el punto de vista técnico sino, como ya se dijo, desde el punto de vista de mercado.

En nuestro libro *Teoría general de la administración* ya citado⁴, en el capítulo 18 presentamos ampliamente el concepto de innovación, sus fuentes y la forma como es un elemento esencial del manejo gerencial. La innovación

4

Carlos Torres, *Teoría general de la administración*, op. cit., cap. 18.

lógicamente ve una de sus aplicaciones fundamentales en el mundo del mercado, y concretamente en el desarrollo de productos, por tanto, lo descrito en ese capítulo es aplicable a este tema y remitimos al lector a la obra dicha.

En este capítulo destacamos dos fuentes de desarrollo de productos a disposición de los expertos en mercadeo:

3.5.1. Desarrollo por evolución

El desarrollo por evolución comprende los productos que se derivan de un producto existente que va evolucionando y generando una familia completa de productos. La fuente de inspiración puede surgir de los complementos necesarios o útiles para el producto base o principal, de usos complementarios del producto base, de la ampliación de usuarios con características diferentes, o de usos que los consumidores dan a los productos.

En todas las ramas de actividad humana encontramos amplios y continuos ejemplos de estos desarrollos. Basten algunos casos:

El celular como producto generó la familia de cargadores domésticos, cargadores para el carro, audífonos, protectores, elementos para su transporte, bases para cargar, sitios para tener en el maletín o en la cartera de las señoras.

A su vez, y coherentes con nuestra definición de productos, se generaron otros nuevos estéticamente diferentes para cubrir el mercado de los niños, los jóvenes, las profesionales, las personas con amplia o baja capacidad económica.

Del manejo de celulares surgieron las tarjetas y los puntos de recarga,

los sistemas de pago, los servicios técnicos de apoyo, los “call centers” de soporte y ayuda.

Otra forma de desarrollo por evolución es darle nuevos usos a un producto. Por ejemplo, a partir de descubrir que los consumidores usan el empaque surge la posibilidad de vender solo el repuesto, esto se observa en artículos de aseo. Es famoso el caso del medicamento para problemas cardiacos que resultó útil para uso de los hombres con problemas de disfunción eréctil, el hoy ya conocido Viagra.

Una simple observación de la vida diaria y de las principales fábricas del mundo permitirá describir y analizar la forma como de manera continua se desarrollan productos de manera evolutiva.

3.5.2. Desarrollo por revolución-disrupción

El ciclo de vida de muchos productos ha terminado debido a la aparición de otros nuevos que incluso originalmente se consideraron de menor categoría, tecnología o calidad. Algunos porque fueron atractivos solamente para segmentos marginales de consumidores, otros porque su aparición pareció no tener futuro por competir con grandes protagonistas del mercadeo.

El ejemplo más utilizado es el de la tecnología de comunicaciones VoiP a través de la cual se ofreció el sistema Skype, de baja calidad y complicado de usar. Las grandes empresas de telefonía no lo vieron como una amenaza. El segmento de jóvenes comenzó a utilizarlo, se extendió a otros, mejoró en la calidad de la comunicación, y finalmente ha penetrado otros segmentos incluso empresariales. Lo que en principio parecía un producto de poco futuro y uso, con el tiempo revolucionó las comunicaciones, obligó a las grandes compañías de teléfonos a cambiar totalmente su estrategia y ha

transformado el mercado de las llamadas de larga distancia.

Este tipo de fenómenos ha sido estudiado en los últimos veinte años por el profesor de Harvard, Clayton M. Christensen, que lo llamó innovación disruptiva para significar que se trata de una rotura clara y notable del orden establecido en un mercado.

La teoría del profesor Christensen resalta que los que dominan un mercado tienden a evolucionar en sus productos para satisfacer su mercado objetivo que usualmente es el más atractivo, y por ello descuidan enfoques diferentes y mercados marginales. Organizaciones más pequeñas pero de mejor visión descubren esos mercados y desarrollan productos que producen un rompimiento en el mercado del cual usualmente no se pueden aprovechar los más grandes y tradicionales.

El mundo de la tecnología en los últimos tiempos está lleno de ejemplos de esta teoría, aunque hasta el momento no se ha desarrollado una metodología para su manejo, diferente a la descripción de los casos de éxito.

En el mundo financiero es interesante el caso de algunas entidades como el banco Grameen fundado por Muhamad Yunus, un economista originario de Bangladesh, que partió de la hipótesis de que los pobres, por el hecho de serlo, no significa que no puedan tener actividad económica, adquirir créditos y pagarlos. Desarrolló productos financieros adecuados a las reales posibilidades y usos de los pobres. Descubrió que el sistema podía basarse en la confianza siempre y cuando se adecuara a las forma de vida real de los usuarios. Su éxito ha sido total, es conocido internacionalmente, ha recibido múltiples premios internacionales, trabaja en más de 60 países y su modelo ha sido copiado hasta en Estados Unidos.

Una experiencia similar en Colombia es la lograda por el llamado Grupo Social que a partir de un sistema de ahorro y crédito de obreros, manejado originalmente por señoras sin mayor preparación, pero de gran honestidad, cumple más de cien años de operación y ha logrado constituirse en uno de los grupos financieros más sólidos y estables del país, que ha superado exitosamente las varias crisis por las cuales ha atravesado el sector financiero colombiano.

Prácticamente en cualquier industria hay la posibilidad de encontrar los factores que permiten desarrollar productos que rompen el esquema mental tradicional de la industria. Microsoft desarrolló sus productos de software en contra de la idea, vigente hasta su aparición, de que el futuro estaba en el desarrollo de productos de hardware. En el mundo de la telefonía, ya mencionado, en menos de veinte años la telefonía móvil, pensada inicialmente como un sector marginal, superó a la telefonía fija tradicional y transformó la vida de la humanidad.

Los jóvenes que lanzaron Napster para bajar música a los computadores en 1998, fueron derrotados jurídicamente y silenciados por las autoridades. Al informar este hecho, el *Wall Street Journal* afirmó que a pesar de la derrota, lo importante para el futuro sería que el nuevo producto de intercambio, venta y manejo de música vía Internet triunfaría como producto del futuro. Apple logró desarrollar su producto I-tunes para solucionar las contradicciones tecnológicas y jurídicas. Las casas disqueras que se unieron para destruir Napster, hoy en día han tenido que adaptarse al cambio que es la norma para la venta de música. Las tiendas de música al estilo tradicional cada vez pierden más mercado.

En la industria de la aviación es conocido el éxito de Jet Blue, una aerolínea que lidera el segmento llamado de “bajo costo”, donde el enfoque del producto es contrario al tradicional de elegancia, lujo y servicio exclusivo.

Mientras las demás aerolíneas luego de Septiembre 11 tuvieron una de sus peores épocas, Jet Blue desarrolló una oferta de servicios que le permitió crecer y ser rentable.

El sector financiero colombiano tradicionalmente ha considerado el cheque posfechado una práctica poco recomendable y signo de debilidad de las entidades que lo utilizan ya sea para girarlo como para recibirlo. Se supone que el producto cheque es un instrumento de pago a la vista y así debe usarse correctamente. Una entidad financiera colombiana identificó que por motivos culturales y legales los comerciantes y muchas empresas utilizan de manera informal el cheque posfechado como garantía y sistema de cobranza para operaciones de crédito por fuera del sistema formal. Algunos inversionistas le dan liquidez al comprarlos. Por ser extrabancario y de poca imagen, los costos implícitos en la operación eran altísimos, pero los participantes los pagaban porque generaban ventas y permitían liquidez en caso de necesidad. Para otros era un sistema de cobranza que justificaba igualmente los costos. Con esos elementos, la entidad financiera diseñó un producto que aprovechaba todas las ventajas legales y de costumbre, dentro del marco regulatorio del sistema financiero, abierto al público, a unos costos muy superiores a los costos de los créditos tradicionales pero inferiores al extrabancario. Todas las partes ganaban. El éxito fue inmediato.

Según Clayton-Scott, hay tres estrategias para crear nuevos desarrollos que permitan entrar a un mercado:

- a. Sostenimiento. Desarrollar mejoras en productos existentes para clientes existentes en mercados existentes.

- b. Disruptivo de bajo nivel. Ofrecer a clientes especiales evoluciones de productos en una buena mezcla de calidad-precio. Identificar mercados que los líderes existentes consideran marginales y que compren los de mayor especificación por ausencia de productos que cuadren exactamente con sus características. El desarrollo de algunos productos de Apple es un muy buen ejemplo.
- c. Disruptiva para nuevos mercados. Desarrollar productos de mejor precio y especificación para clientes nuevos en nuevos mercados. Brindarle a los no consumidores la posibilidad de hacer algo que antes no podían.

Una forma de desarrollar productos de una manera disruptiva es cuando se redefine un producto por su uso. Un caso muy conocido es el de la tarjeta de crédito que se ofreció durante muchos años como un servicio de crédito y los grandes bancos así lo orientaron. American Express y Diners lo enfocaron como un servicio de presentación personal para las élites, Con ello lograron entrar a los segmentos que menos necesitaban crédito pero tenían un alto consumo. Ese segmento, sin embargo, es pequeño. Una evolución posterior transformó el producto como un sistema de pagos, por tanto, su uso se amplió para todo aquel que necesitara hacer un pago. Ese enfoque transformó el producto y lo llevó a un uso universal para una gama grande de segmentos mayor que aquella que necesita crédito o quiere distinguirse.

Los expertos en innovación afirman que las organizaciones grandes y tradicionales tienden a no observar fenómenos de usos diferentes o reenfoques de percepción que les abren campos a nuevos participantes en los mercados. Usan el símil de que los gorilas son muy lentos y tienden a desaparecer mientras los micos son más ágiles y adaptables y por ello

sobreviven más fácilmente.

Es importante diferenciar entre el desarrollo de productos desde el punto de vista técnico y la capacidad de penetrar mercados con nuevos productos. Es conocido el caso de Philips, que ha desarrollado muchos de los productos electrónicos que hoy son un éxito pero su mercadeo no ha sido coherente, y para el público y en ventas las marcas líderes son otras mientras que Philips logra apenas una participación marginal.

3.5.3. Diseñar para los buenos

Por todos los aspectos ya descritos, el diseño de nuevos productos y servicios se ha convertido en una especialización y es objeto de estudios profesionales especializados. Nos remitimos a dichos estudios para el desarrollo de los principios y las tecnologías correspondientes.

Desde el punto de vista de mercados un aspecto fundamental es la orientación con la cual se diseñan los nuevos productos o servicios. La tendencia general predominante es la de los ingenieros que buscan la eficiencia, funcionalidad y seguridad. Sin embargo, en los centros de diseño mundial como Barcelona y Milán, y en empresas líderes como Apple, la orientación se inclina a generar vivencias, oportunidades y satisfacciones al consumidor.

En muchos servicios como los financieros y los grandes sitios de comercio descubrimos una lucha entre la orientación hacia la satisfacción del cliente y la orientación a la protección de los intereses de la empresa, concretamente en el tema de seguridad. Por una parte se busca que masivamente el cliente adquiera y utilice los productos y servicios, pero por otra se les restringe por una actitud de desconfianza hacia los abusos que pueda cometer el cliente.

Es ya famosa la política de Target, que le valió su éxito y liderazgo mundial, de aceptar sin restricciones la devolución de mercancías en procesos sencillos basados en darle credibilidad a quienes querían devolver una compra. Se parte de la buena fe de la gran mayoría de los consumidores y, por tanto, los servicios se diseñan para ellos, para los “buenos”, que son la gran mayoría, en lugar de las políticas restrictivas que someten a difíciles manejos al grupo mayoritario buscando evitar que los pocos “malos” no abusen. La realidad es que los unos soportan las incomodidades, mientras los otros siempre encontrarán las fórmulas para abusar.

Las empresas orientadas hacia los clientes entienden que el diseño de los productos se hace para la mayoría, mientras que corresponde a los departamentos de seguridad el manejo del segmento negativo. Este principio ha orientado positivamente las distribuciones físicas de los supermercados, los cuales diseñan con amplitud y generan sensación de libertad y confianza mientras utilizan tecnologías y sistemas excepcionales para defenderse de los que realmente no son clientes sino ladrones.

El diseño de productos financieros, como los productos de tarjetas de crédito, muestra claramente las contradicciones entre diseño para los buenos y diseño para los que abusan. Poco a poco los bancos han entendido que los buenos clientes usarán más y rentablemente el servicio si no se les restringe por evitar el uso de quienes buscan estafar a las entidades. El producto “avance en efectivo” fue evolucionando de ser un porcentaje pequeño del cupo adjudicado, a la situación actual que los bancos promocionan para su uso extendido. El riesgo con el buen cliente es el mismo si usa su cupo en compras a si lo usa en un avance en efectivo para uso discrecional. Los clientes riesgosos o deshonestos se combaten con departamentos de seguridad, tecnología, seguros y autoridades, y no deteriorando el servicio de los verdaderos clientes.

Un caso muy claro de este punto es el servicio de ingreso a las salas de abordaje de los aeropuertos. Está diseñado para los terroristas, es decir, para darle una victoria a quienes han querido aterrorizar a la humanidad. Obligan a todos los clientes en todos los aeropuertos del mundo a vergonzosas, lentas y traumáticas revisiones, pérdidas de sencillos objetos personales, deteriorando el servicio de viajar. A los terroristas les basta mirar desde lejos para sentirse triunfantes sin haber hecho nada concreto. Precisamente en eso consiste el terrorismo: en producir miedo por lo que podría pasar aunque en el 99% de los casos no pase. El diseño del servicio en los aeropuertos está inspirado en ese terror de que eventualmente aparezca un terrorista. Lógicamente ellos no usarán el servicio si van a cometer uno de sus actos criminales. Se ha demostrado que lo harán por encima de las prudencias que se tomen y que incomodan a la gran mayoría inocente. Cambiarán de método y lugar. Una vez más, lo recomendable es diferenciar entre los servicios objeto del mercado y el tema de seguridad que pertenece a las fuerzas del orden, a la inteligencia, la tecnología y el castigo.

3.6. Clasificación de productos

Dentro del marco de los bienes tangibles hay muchas clasificaciones de productos que en principio pueden considerarse útiles para efectos del análisis del mercado. Se encuentran esfuerzos de profesionales dedicados al tema que creen encontrar aspectos específicos que permiten hacer más eficiente el proceso del mercado si se enfocan las particularidades de cada clasificación. Distinguen la forma como se ofrecen los productos, los sistemas de precios, el tipo de personas que los venden, los conocimientos que se requieren y muchos otros aspectos del proceso de intercambio. Sin pretender ser exhaustivos, a continuación enumeramos algunas de las

clasificaciones más comunes.

3.6.1. Masivos

Se clasifican así productos de uso popular, usualmente parte de la vida diaria, que son comprados por el consumidor final. Pertenecen a este grupo artículos como alimentos, vestuario, artículos de aseo, educación, etc.

3.6.2. Industriales

Se refieren a los productos que requieren las empresas para su trabajo, instrumentos para la transformación en el proceso industrial. Ejemplo claro son las maquinarias y las materias primas.

3.6.3. B2B

En el desarrollo tecnológico actual muchos productos son objeto del mercado solo entre organizaciones sin que intervenga en el proceso el consumidor final. Es lo que se ha llamado *business to business*. Grandes centros de cómputo, o productos para oficina serían ejemplos de esta clase.

3.6.4. Compras gubernamentales

Los productos que requieren los gobiernos centrales o locales, si bien técnicamente pueden describirse como productos en general, el hecho de que se destinen a uso gubernamental toma características especiales de volumen, precio y forma de compra que terminan por constituirse en otra clase de productos de acuerdo con la definición que hemos dado. Dentro de esta categoría incluimos las licitaciones para obras públicas, las compras

masivas de artículos como automóviles, computadores, maquinaria, seguros y, en general, las compras que hacen las administraciones dentro del marco de las leyes y políticas de gobierno. Esta categoría con frecuencia es objeto de acuerdos especiales en los tratados de libre comercio entre países. Sin duda se requieren conocimientos y experticias especiales para atender este mercado.

3.6.5. Bienes durables

Esta clasificación viene de los economistas y allí se incluyen aquellos productos como automóviles, televisores y vivienda, que técnicamente tiene vocación de duración de varios años y en cuyo proceso de mercado con frecuencia se involucran valores importantes para una familia.

3.6.6. Bienes perecederos

Clasificación complementaria de la anterior y, por tanto, se refiere a productos de corta vida —como los agrícolas— y que son consumidos rápidamente después de su adquisición.

3.6.7. Productos de margen

Una de las primeras clasificaciones que orientaron a los interesados en el mercadeo fue ésta, que supone una política de precio y una aproximación al consumidor. Significa que el producto permite acceder a un grupo de consumidores que está dispuesto a pagar un precio que involucre un alto margen para el productor o comercializador. El mejor ejemplo son los productos de lujo como joyas, relojes y ropa de moda. Desde el punto de vista de los economistas y su ley de la oferta y la demanda, explicarían que los productos de margen venden pocas unidades pero generan una

alta utilidad por unidad vendida. Esta visión económica ha sido superada por el desarrollo del mercadeo ya que se encuentran muchos ejemplos de productos de margen que se venden masivamente. Ejemplos actuales serían los iPods y otros productos de Apple o electrónicos que logran masificarse a precios que no tienen correlación con su costo.

3.6.8. Productos de volumen

En contraposición con los productos de margen, los economistas propusieron la categoría de productos de volumen para significar aquellos que aportaban a las organizaciones un pequeño porcentaje por unidad pero su importancia radicaba en el abundante número de unidades vendidas. Una vez más se busca aplicar aquí la ley de la oferta y la demanda. Los supermercados serían el mejor ejemplo de esta categoría ya que ofrecen masivamente miles de productos de bajo precio y bajo margen, pero que en total logran millonarias ventas. Este enfoque supone que los productos masivos —o sea, de gran volumen— son altamente competidos y no están sujetos a los fenómenos de productos de margen. Sin embargo, la realidad de muchos de los productos de la vida diaria contradice esta afirmación. Baste el ejemplo de las tarjetas prepago para telefonía celular que sin duda son de muy alto margen y se usan masivamente.

¿Qué tan pertinentes son estas clasificaciones para el profesional de mercadeo? ¿Hay una ciencia social que se aplique universalmente al mercado y que genere una tecnología propia para cada una de estas clasificaciones? Desde el punto de vista de la técnica y los principios de mercadeo ¿es diferente vender chocolates, que vender automóviles Mercedes Benz? ¿Son útiles las clasificaciones para definir la estrategia de las empresas? Para responder estas preguntas es necesario continuar nuestro análisis de los componentes del mercado.

Capítulo 4

Servicios

Durante el siglo XX el sistema económico mundial se transformó, y de una economía de productos se ha convertido en una economía de servicios. El Producto Interno Bruto (PIB) mundial es actualmente aportado, en cerca de un 70%, por el sector clasificado como servicios. El aporte agrícola no llega al 5% y el industrial está cercano al 25%. Y esta tendencia no es solamente de los países desarrollados sino que en las economías llamadas emergentes las estadísticas son similares.

En este contexto surge la pregunta para el análisis del mercado: ¿Hay diferencia entre el mercado de productos y el de servicios?

4.1. Definición de servicios

Como dijimos atrás, los bienes han sido clasificados tradicionalmente en productos y servicios.

La gran diferencia radica en su tangibilidad. Los servicios son todos aquellos bienes que no podemos tocar, ni pesar ni ver su volumen. Son *intangibles, pero los compramos, usamos y disfrutamos*.

Podemos enumerar algunas categorías muy usuales en la vida diaria:

- Servicios financieros

- Seguros
- Servicios de información
- Servicios de transporte
- Servicios educativos
- Servicios de comunicaciones
- Servicios de consultoría
- Servicios de diseño
- Servicios de salud
- Servicios públicos (aseo, electricidad, etc.)

4.2. “Productización” de los servicios

La primera respuesta que se ha dado es que el mercado de servicios es similar al de productos, que las diferencias son de tipo técnico o económico, y que incluso se parece más mercadear cuentas corrientes o I-Pads, que mercadear golosinas o tractores Caterpillar. Vender industrialmente tractores Caterpillar es más parecido a vender software industrial que a vender lápices. Las clasificaciones útiles para efectos de mercado no estarían en el hecho de ser tangibles o intangibles sino en otros conceptos de clasificación como los descritos en el capítulo anterior.

Todo lo que hemos dicho del ciclo de vida de los productos puede aplicarse a los servicios, lo mismo que las políticas de producto son similares a las de servicios. Los conceptos de innovación son similares como en efecto mostramos en los ejemplos dados en el capítulo anterior. Las clasificaciones

pueden ser las mismas.

Siguiendo esa tendencia, las estrategias de muchos responsables del mercado de servicios ha sido: “productizar” los servicios.

Algunos ejemplos muestran la bondad de este enfoque:

- Venta de software. Microsoft vende sus servicios de software “empaquetándolos” en cajas que dan la sensación al consumidor de estar recibiendo un producto físico tangible: Manual de instrucciones, Cd, empaque, etc. Realmente es un servicio pero se presenta como producto.
- Tarjetas prepago. Lo que en realidad se vende es un código de identificación que permite hacer las llamadas, sin embargo, el consumidor recibe una tarjeta física con instrucciones que le dan la sensación de algo físico.
- Servicios de salud. Las instituciones de salud “productizan” sus servicios en productos como “Examen ejecutivo” o “Medicina prepagada” que en la práctica es un conjunto de exámenes, diagnósticos, conceptos de especialistas y servicios médicos.
- Servicios financieros. En este campo es notable la “productización” de los servicios de crédito. Los productos se diseñan y presentan buscando que el consumidor se identifique con el producto de acuerdo con los usos que desea: cuenta corriente, cuenta de ahorros, crédito de vivienda, crédito personal, inversiones. Cada producto tiene características diferentes de precio, plazo, monto y requisitos. Muchos en el fondo tienen la misma estructura técnica (un crédito), pero sus atributos específicos lo convierten en un producto diferente.

- Servicios de viaje y hoteleros. En las ofertas de turismo se encuentran múltiples ejemplos de “productos” que se empaquetan para un mercadeo exitoso. Plan fin de semana, plan luna de miel, de domingo a Domingo, Europa romántica, plan quinceañeras.
- Tarjetas de crédito. Ofrecen productos para diferentes segmentos: Clásica, Gold, Platino, Black, juvenil, empresarial. En el fondo son conjuntos de servicios diferentes que se presentan como productos.
- Televisión por suscripción. Empaquetan grupos de servicios de canales y los ofrecen como básico, Premium, PPV.

Prácticamente en todo tipo de servicios se puede desarrollar el sistema de agrupar atributos y especificaciones, darles un nombre, un precio y ofrecerlos a los diferentes segmentos de consumidores. No hay límite a la imaginación para este enfoque, y solo los resultados mostrarán la conveniencia o no de hacerlo.

Con lo dicho parece quedar demostrado que realmente no hay diferencia entre productos y servicios desde el punto de vista del análisis del mercado. Sin embargo, antes de concluir, veamos el aporte de la siguiente sección.

4.3. Servucción

La aparente conclusión de la sección anterior es necesaria revalorarla a la luz de las ideas presentadas por Eigler y Langeard en su libro *Servucción*⁵.

En dicho libro los autores analizan las relaciones y los fenómenos que se suceden en el caso de los servicios y llegan a la conclusión de que así como

5

Pierre Eigler y Eric Langeard, *Servucción*. Madrid, McGraw Hill, 1989.

en los llamados productos hay un proceso para crearlos, llamado “producción”, también en el caso de los servicios hay un proceso diferente que ellos bautizan como “servucción”.

Los procesos de producción son ampliamente conocidos no solo por los expertos sino por cualquier profesional. Se sabe que se requieren unos diseños, unas materias primas, unas máquinas y un proceso que da como resultado un producto. Veamos con detalle la comparación con el proceso de prestar un servicio.

- El producto se crea en tiempos y lugares lejanos al consumidor, el cual no tiene ninguna participación personal durante la producción.
- El productor tiene la oportunidad de revisar con el cuidado que desee la calidad del producto antes de entregarlo al consumidor. El control de calidad se realiza antes del momento del mercado.
- En caso de éxito, el productor tiene alternativas para reaccionar al mercado: aumentar su capacidad, modificar el precio, segmentar el mercado. Incluso puede informar que está agotado aunque ésta no sea una buena medida comercial.
- La persona que entrega el producto requiere una capacitación básica y una buena actitud pero no tiene que ser experta. Su trabajo es de demostración del producto y sus características, y entrega física del mismo.
- El producto en sí es diferente del “servicio al cliente” que por ahora lo definiremos como “la forma como el vendedor maneja la relación con el consumidor” y que será objeto de análisis en el capítulo siete.

- En caso de un producto defectuoso hay varias alternativas de solución aceptables: reemplazarlo por uno bueno, devolver el dinero.

Ahora veamos el proceso para un servicio. Antes, es muy importante aclarar que como muchos temas de la administración de empresas, el uso de palabras comunes genera confusiones profundas para el desarrollo de las ciencias sociales. Aún más cuando se usa la misma palabra para dos conceptos diferentes.

En este caso es muy fácil confundir —y se encuentra en varios autores— el concepto *servicios* como un tipo de bienes tal como lo hemos venido manejando en este libro, y el concepto “servicio al cliente” como una forma de manejar las relaciones en un mercado y que apenas en este momento mencionamos. Una cosa es estudiar cómo hacer el mercadeo de una cuenta corriente de un banco como un tipo de bien que llamamos servicio financiero, que hacer el estudio de la forma como el cajero del banco nos atiende cuando vamos a manejar nuestra cuenta corriente. Ambos temas pertenecen al mundo del mercado pero son diferentes.

- La anterior aclaración nos permite introducir el primer aspecto en el cual encontramos una gran diferencia entre productos y servicios. En el producto se diferencia claramente el mismo, por ejemplo la fruta que vamos a comprar, de la manera como nos atiende el vendedor o sea del servicio al cliente del establecimiento donde compramos la fruta.

En el caso de los servicios, por el contrario, es muy fácil confundir el servicio mismo con la manera como nos lo prestan. Un viaje en avión requiere muchos aspectos para que lo califiquemos como servicio. No

solo es que nos lleve efectivamente a donde queremos ir, sino también la forma como nos lleve, la comida, el tipo de asiento, el ambiente del viaje, la comodidad del registro inicial, el manejo del equipaje y, hay que decirlo, la amabilidad de los funcionarios de la aerolínea en las diferentes etapas del servicio. Si bien es posible distinguir el servicio de viajar del servicio al cliente, en los servicios, el que tiene que ver con el cliente puede llegar a ser parte del mismo en forma al menos parcial.

Muchas personas consideran que el servicio de salud que les presta un médico debe incluir un trato amable y considerado por parte del doctor, tanto para el examen como para la comunicación de los resultados del estado de salud. Para ellos la sola calidad técnica del tema de salud no basta.

- La razón de lo anterior se explica cuando analizamos el *proceso de servucción: en los servicios el proceso se realiza en forma simultánea con la entrega.*

Mientras en los productos son dos procesos diferentes y usualmente separados en tiempo y distancia, en los servicios la creación, producción o servucción, y su entrega, son simultáneas. El servicio solo existe cuando es realmente entregado. Una conferencia puede ser muy bien preparada por un experto de fama internacional pero no es conferencia sino en el momento en que es entregada a los usuarios. Si fallan los equipos, si el conferencista se indispone, si hay ruido, el servicio real fue ese y no el que se suponía en todos los preparativos.

Es claro que para cualquier servicio se requieren muchos elementos físicos, muchos procesos previos, mucha preparación de infraestructura física o legal o procedimental, pero esos elementos necesarios para la *servucción* solo adquieren su razón de ser cuando efectivamente se presta el servicio.

La servucción, por tanto, es un proceso instantáneo que se realiza delante del consumidor.

Un caso muy claro lo encontramos en los seguros. Solamente cuando sucede el siniestro y el asegurado reclama ante la compañía de seguros, el servicio se ejecuta, se vuelve realidad. Todo lo anterior —pólizas, condiciones, pagos, descripciones, ajustes— eran preparativos y condiciones para prestar el servicio.

Consideramos que esta es la diferencia fundamental entre productos y servicios, y que justifica el concepto de *servucción* con consecuencias importantes en todo lo que será la disciplina del mercadeo.

- El servicio se modifica en función de la cantidad de consumidores. Como consecuencia de lo anterior, éste no es el mismo cuando la cantidad de consumidores es mayor o menor. Insistimos que no estamos hablando del servicio al cliente sino del servicio mismo: salud, financiero, viaje, seguro, etc.

Mientras que en los productos, si hay muchos consumidores el producto en sí no cambia, el automóvil Mercedes Benz sigue siendo el mismo con todas sus características aunque haya pocos o muchos que lo

estén comprando, los servicios por el contrario son altamente sensibles a la cantidad de consumidores que lo demanden de manera simultánea. Baste recordar cómo es el servicio de viajes si el avión está lleno o desocupado. O los servicios del Estado cuando hay muchos ciudadanos solicitándolos o cuando hay pocos. Las características del servicio cambian. Por ello algunas empresas de servicios controlan a través del precio el número de usuarios lo cual les permite ofrecer un servicio calificado como excelente.

El servicio de salud es muy diferente para quienes adicionan a su pago normal un pago que en los diferentes países puede llamarse medicina prepagada, gastos médicos mayores o cualquier otra denominación que lo que está produciendo es una disminución del número de demandantes del servicio lo cual les permite ofrecer un “producto” mejor para aquellos que pagan más.

En la realidad es fácil encontrar la aplicación de esta característica. En términos simples se expresa como que el éxito puede traer la ruina de los negocios porque lo que era un magnífico servicio para unos pocos usuarios se deteriora cuando el número de consumidores se incrementa por encima de la capacidad de entregarlo con la misma calidad.

- Debido a la característica principal señalada, la servucción requiere un sistema de calidad mucho más exigente en los procesos, independientemente de las teorías de calidad que las

organizaciones introduzcan en su cultura. El esquema clásico de departamentos de control de calidad al final de los procesos productivos no es posible en la servucción ya que las fallas del servicio se identificarían cuando ya los consumidores hayan recibido el producto de baja calidad. Incluso el control de calidad simultáneo en los procesos no sería adecuado por la falta de tiempo para reaccionar en caso de fallas. Si en algún caso es necesario aplicar el principio de “hacer las cosas bien desde el principio” es en el mercado de servicios.

- Lo anterior nos lleva a que la planeación, la organización, el control y el diseño de los servicios requieren un enfoque propio para que la servucción sea la adecuada al servicio que quiere ofrecer la compañía.

- En cualquier mercado de productos o servicios pueden suceder imprevistos, errores o fallas humanas. Sin embargo, el mercado de servicios por el proceso de servucción descrito es mucho más sensible y la reacción a ellos debe ser en lo posible prevista o diseñada para evitar el alto impacto que una falla del servicio tiene sobre el mercado. Baste mencionar el ejemplo de los servicios en línea, el impacto que reciben cuando “se cae el sistema”, o lo que se experimenta cuando los servicios aéreos sufren demoras por tiempo, huelgas o exceso de consumidores en altas temporadas.

Un caso muy claro en Bogotá, Colombia, es el sistema Transmilenio de transporte público. Su diseño y ejecución fueron ejemplares, y el impacto sobre la calidad de vida de la ciudad trascendió fronteras a tal punto que su creador se convirtió en un gurú de la movilidad en las ciudades. Sin embargo, todo el sistema finalmente se sintetiza en el servicio de transporte sentido por el ciudadano. El nivel inicial que se ofreció, comparado con el servicio

tradicional, fue extraordinario. Lamentablemente, al aumentar de manera acelerada el número de usuarios, todos los componentes del sistema se coparon (estaciones, buses, sistemas de pago, compra de boletos, vías...). A pesar del esfuerzo de los gerentes del sistema, falló un principio básico: el sistema de buses coexistiendo con el tráfico ciudadano tiene un límite técnico que el sistema sobrepasó. Sus creadores, obnubilados con su éxito inicial, creyeron que habían descubierto un sistema de transporte superior a los existentes en el mundo. Los consumidores también lo creyeron y colapsaron el servicio que de héroe pasó a villano, y en el momento de escribir este libro es un problema sin solución inmediata diferente a la paciencia, mientras las autoridades diseñan un sistema de transporte masivo adecuado al tamaño de una ciudad de ocho millones de habitantes. Es una aplicación integral de los aspectos descritos como esenciales en el mercado de servicios.

Quienes manejan el mercado de servicios podrán encontrar en los elementos descritos la explicación de muchos de sus dolores de cabeza. Igualmente, se entiende por qué las estadísticas de quejas y reclamos en el mercado de servicios son muchas veces más numerosas que las del mercado de productos.

Una vez que hemos encontrado los elementos que involucran la servucción podemos entender por qué el mercado de servicios tiene sus especificidades y debe ser tratado de manera diferente al mercado de productos. Si bien hay muchos elementos comunes a productos y servicios, y las teorías que estamos desarrollando tienen aplicación a ambos tipos de bienes, también es cierto que hay aspectos suficientemente importantes para que busquemos teorías y tecnologías diferentes para los servicios.

4.4. Conclusión del objeto del mercado

La observación nos permite ver la gran multiplicidad de bienes que se producen en el mundo para intercambiar en los sitios del mercado descritos en la parte 2.

Los bienes pueden clasificarse de muchas maneras, pero una forma universal es la de productos y servicios que por sus características ameritan manejos y estrategias diferentes. Otras clasificaciones pueden ser igualmente útiles para los casos particulares.

La estrategia de las empresas requiere una continua innovación de sus productos y servicios ya que todos tienen un ciclo de vida perecedero. Es importante insistir que desde el punto de vista del mercado pequeñas diferencias en empaques, precios, tamaños, usos, etc., son percibidos como productos o servicios diferentes, por tanto, los expertos tienen allí otra fuente importante de innovación.

Capítulo 5

Precios

Un elemento esencial de los mercados es el precio de los bienes ya sean productos o servicios. En este tema nuevamente nos encontramos con los aspectos históricos, tradicionales, culturales, el aporte de diferentes ciencias, y con el hecho de que los mercaderes antiguos han pasado como quienes de forma poco justa ocultaban los factores de precio con el fin de maximizar sus ganancias.

Los economistas presentan las leyes que permitirían regir los precios, y en tiempos modernos el concepto hace parte de los elementos fundamentales del proceso de mercadeo.

Culturalmente, hay la conciencia en consumidores y autoridades acerca de que el precio debe ser “justo”. El problema es saber qué es un precio justo. ¿A la luz de qué criterios o de quiénes se debe evaluar si un precio es justo? El sentido común diría que el precio justo es el que permite que el consumidor tenga la capacidad para adquirir el producto o servicio. Para que ello se logre el precio justo para el productor sería aquel con el cual debería poder sufragar su costo y obtener alguna ganancia igualmente “justa”. Si las dos ecuaciones no son compatibles, el mercado no es factible, o si el bien es esencial, el gobierno debería subsidiar el desbalance.

Pero quedan múltiples inquietudes por resolver. ¿Este sistema sería para

todos los productos y servicios en la sociedad? ¿Solo para los básicos? Pero ya vimos en nuestros análisis de productos y servicios la gran variedad de los mismos en el mundo de hoy. Aun suponiendo un Estado protector que definiera la canasta básica en cantidades y calidades, ¿qué pasaría con el resto de productos? ¿Cuál sería su precio justo?

Varias ciencias aportan a esta discusión. Veamos las más influyentes en las decisiones de los gerentes.

5.1. Enfoque económico

La ciencia económica ha trabajado de manera importante y definitiva el tema de los precios ya que es un elemento sustancial de su campo de acción. En la introducción aclaramos que este libro se concentraría exclusivamente en los temas de mercadeo y, por tanto, no pretendemos competir con los magníficos textos de economía y finanzas en donde podemos encontrar los análisis y modelos que sustentan las diversas teorías económicas. Remitimos al lector interesado a dichos textos.

Para nuestro propósito, baste una síntesis de las ideas que orientan, desde el punto de vista económico, una política de precios en un mercado.

El aporte sustancial es la llamada ley de la oferta y la demanda. Según esta ley, el productor que ofrece un producto buscará vender más a medida que logre un precio mejor. Habrá por tanto una curva creciente de oferta que mostrará que a medida que aumente el precio, los productores querrán producir más.

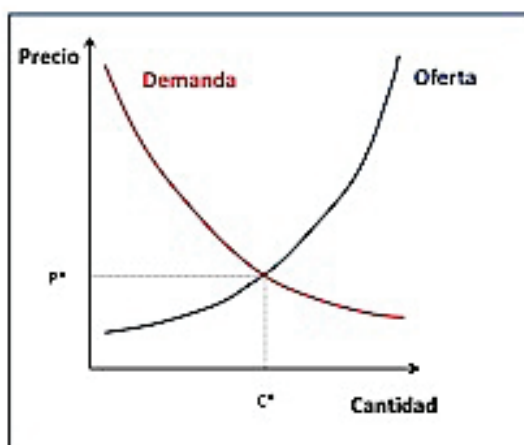
Por el lado del consumidor, que para el economista es la demanda, la curva es inversa. El consumidor estará dispuesto a comprar más a media que el precio disminuya.

Donde las curvas se cruzan se llega al precio de equilibrio (P^*), es decir, aquel en el cual los productores están dispuestos a producir y los compradores están dispuestos a comprar la misma cantidad de bienes (C^*). En este precio no habrá producción no vendida ni habrá demanda insatisfecha.

Este modelo, que ha sido ampliamente presentado y estudiado desde el siglo XIX, supone que hay competencia perfecta, plena información de los participantes y libre mercado.

Los economistas, en busca de que la teoría responda a la realidad, han introducido otros conceptos en su modelo. Uno de ellos, muy importante para nuestros efectos, es el concepto de *elasticidad*. Se reconoce que los valores de las curvas tienen un límite, es decir, de determinado volumen en adelante no se producirá más aunque los precios aumenten. Por otra parte, de determinado precio en adelante el consumidor no comprará más (figura 4).

Figura 4. Curvas de oferta y demanda



Para introducir cambios estratégicos en el mercado los economistas complementan el modelo introduciendo el concepto de que puede haber una familia de curvas de oferta y demanda para diferentes circunstancias del mercado. Este concepto indica, por tanto, que hay otros factores que limitan la ley.

Para el experto en mercadeo la tarea será conocer qué tan elástica es la demanda de su producto para variaciones de precio, el volumen de demanda a un precio determinado, y si el precio de equilibrio es adecuado para los objetivos de su empresa.

En muchos mercados la política de precio del productor se establece por la ley de la oferta y la demanda, por ejemplo, los precios de los *commodities* ya mencionados. Sin embargo, los precios de los mismos productos cuando llegan al consumidor final son objeto de análisis y criterios de precio adicionales como veremos a continuación.

Otra aplicación del criterio económico de la oferta y la demanda son los precios de temporadas. En épocas de Navidad muchos precios de productos y servicios se incrementan por el hecho de que hay una demanda adicional. Igualmente, en enero los precios bajan porque la demanda baja, y los productores necesitan vender lo que les sobró de la temporada anterior. En la etapa de precios altos, los comerciantes ganan por margen y por volumen, mientras en la temporada de baja demanda ganan por volumen y rapidez de ventas que disminuye costos de inventario. Similar aplicación podemos encontrar en los productos de “moda”.

5.2. Enfoque técnico-contable de precios

Este enfoque parte de dos conceptos empresariales obvios: el precio debe ser tal que se cubran todos los costos de producción del bien y genere una

utilidad para el productor. La fórmula es simple:

$$P = C + U$$

donde:

P = Precio de venta

C = El costo total

U = La utilidad

Aquí nuevamente nos remitimos a las ciencias de finanzas y contabilidad para profundizar en cada uno de los componentes de la fórmula y en las formas de imputar y clasificar los costos. Para efectos del este texto, basta entender los conceptos fundamentales.

Los costos de producción se clasifican en costos fijos y costos variables; cada producto o servicio en su proceso requiere elementos que solo se usan para ese producto o servicio; su uso y cantidad son función exacta del número de unidades producidas. Estos costos son los llamados variables porque varían en proporción directa a los productos vendidos. El concepto es fácil en el caso de productos como el vestuario, donde la materia prima —o sea la tela que se consuma— será un costo que dependerá directamente del número de prendas que salen a la venta. Igual sucederá con elementos como botones, hilos, forros, consumo de electricidad, salarios de obreros y, en general, cualquier costo que solo se utiliza cuando se produce y que puede suspenderse una vez la cantidad deseada de productos para la venta está completa.

En el ejemplo de las confecciones existen otros costos relacionados con la producción que son independientes del número de unidades producidas. Los salarios del personal administrativo y de otro personal que no está

directamente relacionado con la producción pero que la empresa requiere para su funcionamiento, como directivos, personal de seguridad, de finanzas, etc. Las instalaciones físicas, los servicios públicos básicos, las maquinarias, son otros costos que permanecen independientemente de producir o no. Esta es la categoría denominada costos fijos.

En cuanto a los ingresos de la empresa, éstos vienen dados por la fórmula:

$$I = P * Q$$

donde:

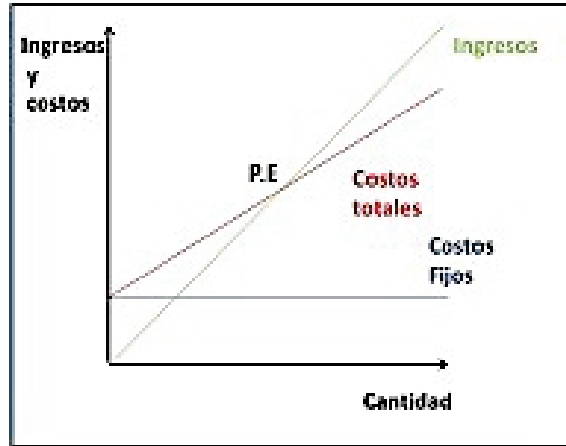
I = Ingreso total

P = Precio unitario de cada unidad vendida

Q = Cantidad de unidades vendidas

Usualmente se representa en una gráfica de ventas en dinero contra unidades vendidas, y se dibuja la curva de ingreso que parte de 0,0 (figura 5). Sobre ella se sobrepone la curva de los costos que tiene una base independiente de las unidades que son los costos fijos, y a partir de ella se construye la curva de los costos variables que sí depende de las unidades vendidas. El punto donde se interceptan las curvas de ingresos y costos es el punto de equilibrio (PE) que indica la cantidad de unidades que deben venderse para sufragar los costos fijos de la empresa y los costos variables de las unidades vendidas. Por encima de dicha cantidad la empresa comienza a tener utilidades; por debajo, aunque se sufraguen los costos variables, la cantidad de unidades vendidas no alcanza a aportar lo necesario para cubrir los costos fijos.

Figura 5. Ingresos vs costos



Como puede verse, el concepto es simple y fácil de analizar, sin embargo, los aspectos contables son complejos ya que la clasificación de los costos no es fácil porque hay ítems que no son fáciles de colocar en un grupo u otro. Por otra parte, las reglas contables para amortizar costos de maquinaria, publicidad, seguros, costos de inicialización, financieros e impuestos hacen altamente recomendable profundizar en las ciencias de finanzas y contabilidad. Igualmente, los procesos técnicos productivos deben dar la información suficiente para incorporar todos los costos y clasificarlos.

Esta herramienta para establecer precios ha sido muy utilizada en el sector manufacturero de bienes básicos, y es normal que en los procesos de planeación de las empresas se encuentre como un objetivo mínimo llegar y superar el punto de equilibrio para los productos de la empresa.

Igualmente se aplica en sectores de servicios como viajes y hoteles en los cuales el indicador de punto de equilibrio para amortizar los costos fijos ha permitido establecer políticas agresivas de manejo de precios ya que son servicios perecederos o sea que una vez cerrado un vuelo o llegada

la noche, las sillas o los cuartos vacíos no tienen ningún beneficio para la empresa aérea o para el hotel. Incluso las aerolíneas han establecido sofisticados métodos de manejo de precios a medida que se van vendiendo cupos a cierto costo y se acerca el día del viaje. Su política es que una vez llegado al punto de equilibrio los precios se disparan en forma tal que el pasajero de última hora tendrá que pagar una cifra varias veces mayor a lo que pagó su vecino de asiento que compró el tiquete con mucha anticipación.

Una política contraria tienen los negocios como hoteles que una vez que llegan al punto de equilibrio a un precio considerado regular, rebajan el costo de los cuartos para atraer clientes de última hora y evitar que las noches pasen con cuartos vacíos. Viajeros expertos acostumbran a utilizar esas ofertas de última hora para viajar con alta calidad a precios muy bajos. Como puede verse, son políticas contrarias para una situación técnica similar.

5.3. Enfoque de precios de competencia

Una forma totalmente diferente de aproximarse al tema de los precios es el llamado enfoque de competencia. En este caso el precio se establece en función de los precios que la competencia ofrece en el mercado. Se usa tanto para nuevos productos como para ya existentes.

El primer paso es identificar cuál es mi competencia, lo cual será objeto de un mayor análisis más adelante. Identificados el producto o los productos con los cuales se compite, se debe estudiar la política de precios que tiene la competencia. No solo es importante el precio al consumidor final sino los pertinentes a los canales de distribución.

En la realidad encontramos diferentes políticas de precio basados en este

enfoque. Las más comunes son:

- Igualar la competencia. Se considera que la calidad y las características del producto son suficientes para hacer la diferencia y, por tanto, se iguala el precio al de la competencia con la confianza de que el consumidor lo preferirá por los otros conceptos diferentes al precio. Es usual encontrar esta política para productos de consumo masivo en industrias muy consolidadas como artículos de aseo personal.
- Ligeramente superior a la competencia. Esta política envía un mensaje al mercado que debe identificar otros conceptos como calidad, marca, servicio, garantías, etc. A la competencia se le envía el mensaje de que no hay actitud para competir por precio. Las marcas muy consolidadas usan esta política confiadas en su trayectoria y en los clientes fieles a la marca que no la cambiarán por una pequeña diferencia en precio.
- Ligeramente inferior a la competencia. Envía el mensaje contrario a la política anterior. Se cree que el precio es un factor decisivo y que la calidad es similar a la de la competencia. Esta política es frecuente en algunos servicios de turismo y viajes.
- Guerra de precios. Esta política enfoca el mercado hacia el precio y comunica que se está dispuesto a sostener una guerra de precios si es necesario. Las utilizan empresas que quieren entrar a un mercado donde existe un líder muy posicionado. O, por el contrario es la reacción del líder con el fin de defender su participación o incluso impedir la entrada cuando un nuevo competidor pretende entrar al mercado. En industrias muy consolidadas algunas empresas las utilizan temporalmente para

mejorar su participación en el mercado de manera permanente. Son famosas las guerras de promociones en el precio de Coca Cola y Pepsi Cola que usualmente han terminado en beneficios para el consumidor sin que se afectara el equilibrio de participación de las dos empresas.

- Sustancialmente superior a la competencia. Esta política es utilizada por empresas que desean mostrarse como productos de calidad y características muy superiores a la competencia. En la industria del automóvil se ve cómo algunas marcas se posicionan en algunos mercados con precios Premium, mientras en otros mercados sus precios son iguales a los de la competencia. En Colombia las marcas Honda y Peugeot tradicionalmente han tenido precios superiores a otras marcas como Chevrolet y Renault. En Francia los precios de Peugeot y Renault son similares para modelos competitivos. En México los precios de Honda son competitivos con los de las marcas norteamericanas en modelos similares.

- No competir por precio. Por diferentes razones como defender la utilidad o evitar una guerra de precios, algunas empresas adoptan la política de no competir en precio y buscar otros aspectos del mercadeo para distinguirse de la competencia. En muchos servicios este es el caso del sector financiero.

Hay dos fuerzas que inciden de manera importante en la política de precios de una empresa en relación con la competencia: los gobiernos y la fuerza de ventas.

Los gobiernos. En el mundo de libre mercado los gobiernos buscan incentivar la competencia por el supuesto ideológico de que así se favorece

al consumidor final evitando monopolios o acuerdos de competidores que buscan márgenes de utilidad excesivos. Para ello, los gobiernos establecen marcos jurídicos que impiden lo que consideran excesos en el precio ya sea por muy altos o por muy bajos. Este último caso es llamado *dumping*, y consiste en vender por debajo del precio de costo. Como hay muchas industrias donde no es fácil conocer el costo real de producción, los gobiernos investigan y establecen precios mínimos de referencia en productos que consideran sensibles para los consumidores o para la economía en general. Se abre así la puerta para que los industriales y los comerciantes busquen influir en los gobiernos a través del *lobby*. Finalmente, lo que se busca es un equilibrio entre la defensa del consumidor y la defensa de la industria específica con sus consecuencias sobre el empleo y el desarrollo de las naciones. Esta dinámica muchas veces lleva a industrias completas a tener estructuras de precios lejanas a criterios de mercado por la influencia de los gobiernos populistas o corruptos, o por la habilidad y la fortaleza de los protagonistas. En algunos países se cree que este es el caso de la industria farmacéutica que ha sido objeto de múltiples investigaciones por autoridades con resultados diversos.

La fuerza de ventas y su influencia en el precio. Quienes sienten directamente el impacto de la competencia son los vendedores que se enfrentan directamente con los potenciales clientes. Parten del supuesto ya dicho de que las ventas son directamente función del precio, lo cual es obvio para el sentido común, pero no es verdad en la realidad de los mercados. La fuerza de ventas tenderá a pedir precios menores para, según su creencia, “ser competitivos en el mercado”. Como veremos más adelante, el proceso de venta es muy complejo y resultado de muchos factores, uno de los cuales sin duda es el precio, pero no el más importante ni el definitorio en la mayoría de los mercados.

La experiencia demuestra que los buenos vendedores logran vender dentro de un rango de precio a sus clientes, y si se disminuye el precio, la probabilidad es que vendan la misma cantidad a los mismos clientes. Se han hecho experimentos al respecto y se encuentra que, por ejemplo, en el sector financiero o en el sector de seguros son mucho más importantes las técnicas de ventas, la experiencia y la especialización del vendedor que la flexibilidad en el precio. De allí podemos afirmar que *el precio es una de las razones más frecuentes dada por la fuerza de ventas para no cumplir sus objetivos, pero esto no siempre es real.*

5.4. Enfoque de valor percibido

Los enfoques anteriores no satisfacen la experiencia real que encontramos en muchos mercados. La dinámica de las últimas décadas ha introducido conceptos como diseño, moda, percepción, que hacen secundarios cualquiera de los enfoques económicos o incluso los de competencia.

¿Cómo explicar el precio de un vestido de baño que en cantidad de materiales utiliza un pequeño porcentaje comparado con lo necesario para un vestido formal y, sin embargo, muchas veces es superado en precio por el primero?

Situación similar puede decirse de un vestido infantil o ropa de bebé, para la cual el precio pagado por los consumidores es similar y a veces superior al precio de una prenda para un adulto.

Una botella de refresco de tamaño individual tiene en muchos sitios un precio inferior a una botella de agua y sin duda el refresco tiene más ingredientes adicionales al agua. Incluso, ¿por qué el consumidor paga por una botella de agua cuando podría abrir el grifo y obtener el mismo producto técnicamente hablando?

¿Cómo explicar que un cliente sale de un restaurante donde ha gastado

cientos de dólares en bebidas y comida que incluso no ha terminado de consumir, y a los pocos segundos discute con vehemencia por unos cuantos centavos de la cuenta del estacionamiento?

¿Por qué paga el consumidor un precio muy superior por un producto Apple o Sony en relación con productos de otras marcas que incluso son los fabricantes de los componentes Apple o Sony? Y a su vez, ¿por qué se venden más iPods de Apple que MP3 de Sony u otras marcas reconocidas y que en principio ofrecen el mismo servicio?

La respuesta que están encontrando los expertos es que el precio es la relación que establece el consumidor con el bien que desea en cuanto al valor que le adjudica para sí mismo.

El consumidor percibe un conjunto de beneficios en un producto independientemente de sus costos de producción o de la visión técnica que tengan otros sobre el producto o servicio. La valoración en conjunto que le da el consumidor genera el concepto de precio adecuado que está dispuesto a pagar. La escala de valores que el consumidor aplica es diferente a la que pueden ver otros protagonistas del mercado como los productores, la competencia, las autoridades o los expertos en temas económicos o técnicos.

Con este enfoque la política de precio para un producto o servicio se hace aún más compleja y admite muchas estrategias algunas de las cuales serán exitosas y otras serán fracasadas sin que sea obvia la razón para lo uno o lo otro.

Un caso muy ilustrativo de lo anterior es el mundo de los teléfonos celulares. Fueron introducidos a los mercados con precios de cientos y miles de dólares como una nueva y compleja tecnología de comunicaciones. La

reacción de los consumidores fue tan positiva que la estrategia varió y se cambió por ofrecer un precio muy rebajado y buscar el negocio en el ingreso periódico y no en el aparato en sí. Se llegó a regalar aparatos por cualquier disculpa. Nokia dominó el mercado con precios cada vez menores y modelos simples y complejos. Con los avances tecnológicos se abrió a múltiples sistemas de precios para numerosos modelos ofrecidos. La tendencia de bajar los precios unitarios de cada aparato se cambió al aparecer nuevos usos y servicios. Aparecieron los teléfonos Blackberry con sus capacidades y sus usos empresariales que dominaron el mercado con una política de mayor precio, pero luego Apple introdujo el concepto de diseño y aplicaciones con su iPhone que fue aceptado masivamente a pesar de un precio mayor. El liderazgo y los precios varían continuamente a medida que el consumidor recibe ofertas y que acepta o rechaza sin una lógica clara ni obvia. Mientras tanto la telefonía fija languidece sin importar el precio.

En un tema totalmente diferente las compras de empresas muestran ejemplos interesantes de cómo el valor de una empresa viene dado más por la percepción que tienen los compradores de su presente y su futuro que por los valores objetivos económicos que calculan los financistas. Es frecuente que un comprador vea desarrollos posibles en una empresa que los actuales dueños no han identificado o no valoran porque no tiene valor en sí para ellos o no lo han descubierto.

En la compra de una empresa de computadores el valor que ofreció el comprador fue muy superior al valor que creía su propietario porque el comprador requería para su negocio un departamento técnico de soporte que llevaba años tratando de desarrollar en su negocio y que la empresa ofrecida tenía como algo normal. En otro caso, un comprador pagó un precio excelente por una empresa

que le permitió independizarse del negocio familiar donde sus hermanos no lo consideraban como digno de presidir la empresa.

En el mundo del mercado de bienes y servicios del siglo XXI el precio es más el resultado de la percepción y el valor que le da el consumidor que de otros análisis técnico-económicos.

Hay muchas formas de mejorar el margen sin necesariamente aparecer incrementando el precio o disminuyendo el costo. Una es ofrecer varias alternativas de cantidades, empaques, marcas y atributos con diferentes precios independientemente de su costo de producción.

Políticas exitosas pueden verse en la manera como los fabricantes de computadores han puesto precio a sus productos. Ya llevan varios años con un precio similar para un PC cuando las capacidades de los mismos se han multiplicado y sus propiedades son mucho más amplias. Ello ha sido simultáneo con una economía continua en la escala y en los costos directos de producción. En lugar de rebajar el precio y entrar a una guerra, o permitir que el usuario analice los costos, le ofrecen mejoras continuas sin afectar el precio haciendo que el valor percibido se origine más en los beneficios que está recibiendo que en el costo mismo.

Otro caso también en el área de sistemas lo tuvo una empresa de servicios tercerizados de procesos *outsourcing*. Inicialmente el precio de sus servicios a las entidades financieras lo establecieron por el tiempo que utilizaban las máquinas. Con el progreso de los computadores, los tiempos eran cada vez menores ya que las máquinas mejoraban su eficiencia. El resultado para la empresa: prestaban mejor servicio y recibían menos ingresos. Un miembro de Junta planteó que para el siguiente año cambiaran el sistema y le propusieron a los bancos cobrarles por cada proceso pero presentándolo como productos diferentes: cuenta corriente, tarjeta de crédito, extracto,

crédito procesados, en forma tal que la factura fuera inicialmente muy similar a la que venían pagando. A partir de ese cambio, el crecimiento de los clientes de los bancos favorecía a la empresa de servicios y las mejoras tecnológicas también eran a su favor pues el tema era transparente para sus clientes. Incluso hacían ajustes inflacionarios anuales por cada proceso que era aceptado sin problema ya que su percepción era “justa”.

5.5. Precios fijos

Históricamente, el precio ha sido el resultado de una negociación entre comprador y vendedor. El precio único ha sido un fenómeno producto de la masificación de los mercados y la necesidad de control por parte de los empresarios. Igualmente, lo han presentado como una muestra de “seriedad”. La tecnología está permitiendo volver a cambiar este aspecto porque hace posible masificar la personalización. Asimismo, el análisis del comportamiento de los consumidores está permitiendo tomar decisiones sobre política de precios muy diferentes a la idea del precio fijo. Como ya dijimos, un campo donde podemos ver un cambio total en las políticas de precio es en el mercado de viajes y turismo. Los tiquetes aéreos tienen un precio muy diferente según la situación y el momento en que estén comprador y vendedor.

5.6. Conclusión

En el mercado, un elemento sustancial de los bienes es el precio el cual históricamente ha sido resultado de diversos enfoques. Recientemente, el mercado se ha deslindado con mayor frecuencia de los criterios económicos al encontrar fenómenos propios del proceso mismo del mercado como la competencia o la percepción de los consumidores del valor recibido en los atributos del bien.

Parte 4

Capítulo 6

Los agentes del mercado

Recordemos nuestra definición de mercado: El lugar donde los agentes del mercado realizan el proceso de intercambio de bienes.

Ya hemos estudiado los sitios del mercado (el lugar) y el objeto del mismo (los bienes y su precio). En este capítulo estudiaremos los agentes que participan en el mercado.

La visión simple es que hay dos participantes en el mercado: vendedores y compradores. No obstante al estudiar un caso cualquiera, desde los mercados más elementales hasta los más complejos, descubriremos que muchas más personas u organizaciones participan. Para analizarlos es útil observar las funciones que se realizan en el proceso.

6.1. Las funciones en el proceso del mercado

Para lograr que comprador y vendedor se encuentren en un sitio cualquiera de los descritos en los capítulos anteriores se ha cumplido una larga lista de funciones. En el caso de la venta de vehículos en una ciudad intermedia de Colombia podemos describir las siguientes tareas realizadas previas a la venta misma.

- **Proveer partes y componentes.** El vehículo requiere

decenas de partes que fabrican diferentes tipos de empresas. Es necesario disponer de todos los componentes antes de iniciar la fabricación.

- **Proveer maquinaria y herramientas.** La planta de fabricación de un vehículo es un proceso complejo para lo cual se han instalado en un sitio dado las máquinas, los robots, las herramientas y demás elementos necesarios para el proceso de fabricación.

- **Transportar.** Por sus características, costos y tecnologías es imposible pensar que en cada ciudad del mundo exista una fábrica de vehículos de cada marca y modelo, por tanto, la producción se centraliza en algunos sitios estratégicamente situados en función de costos, distancias, disponibilidad de personal, etc. Aparece como consecuencia una función necesaria: el transporte desde los sitios de producción a los sitios de venta.

- **Mayoreo.** El tamaño del mercado de una ciudad intermedia obliga a que exista previamente una función de importación mayor para una región o país, que es diferente a la función final de venta.

- **Asegurar.** El movimiento de los productos y las diferentes instalaciones para su almacenamiento y venta implican riesgos de muchos tipos que son cubiertos por los expertos en el tema de seguros.

- **Financiar.** Los volúmenes de inversión y capital que se requieren en el proceso obligan a la existencia de la función financiera que consigue y optimiza los recursos involucrados.

- **Almacenar.** El análisis del proceso lleva en muchos casos la

conveniencia u utilidad de sitios intermedios de almacenamiento. En el caso de los vehículos es indispensable para optimizar costos.

- **Comunicar.** La venta requiere la divulgación adecuada, eficiente y oportuna de la existencia y las características de los vehículos. La función comunicación es igualmente imprescindible en el proceso.
- **Logística.** La complejidad de los procesos y los mercados requiere una función de operador logístico para toda la cadena.
- **Manejos legales.** En cada etapa del proceso surgen aspectos de marco legal que deben ser diseñados y atendidos por expertos. Existen responsabilidades, garantías y derechos del consumidor involucrados en la venta de un vehículo.
- **Vender.** El contacto directo con el cliente y el cierre de la venta es una función que supone una preparación y cualidades especiales en quien las ejerce y que ha evolucionado hasta convertirse en una profesión y disciplina en sí misma.
- **Comprar.** Es la función del consumidor final, al cual le dedicaremos capítulo aparte más adelante.
- **Posventa.** Atender garantías, reclamos, documentos, repuestos.

Todas las funciones anteriores se requieren no solo para la venta de un producto de costo importante para una familia sino para cualquier otro producto, incluso aquellos que se consideran más sencillos como los alimentos de consumo doméstico. Podemos pensar en cualquier producto de uso personal, industrial o masivo y encontraremos que las funciones

descritas se requieren en mayor o menor grado.

Un aspecto muy importante es distinguir entre la función misma y la persona u organización que la ejerce. Un campesino puede cumplir las funciones de proveer la materia prima, producir, almacenar, transportar, financiar, publicitar, autoasegurar y vender personalmente su producto agrícola. Las funciones no desaparecen aunque las ejecute una sola persona.

Cada función tiene un costo para desarrollarla y quien la ejerce esperará obtener una utilidad. Si usamos el modelo de precio simple económico el precio final (P_f) de un producto será el costo (C) de cada paso en la cadena de suministro más la utilidad (U) que desee o pueda obtener quien la ejerce.

$$P_f = C_1 + U_1 + C_2 + U_2 + C_3 + U_3 + \dots + C_n + U_n$$

6.2. La cadena de suministro

La identificación de las funciones anteriores para cualquier producto o servicio ha llevado a identificar el concepto de *cadena de suministro*, que es otra forma de expresar el conjunto de aspectos que se requieren previos al momento de la venta. Su análisis permite la optimización de procesos, identificación y análisis de costos, manejo logístico, decisión de participantes.

Existen diferentes estrategias y hay un amplio uso de tecnologías para manejar en cada industria o negocio la respectiva cadena de suministro. Enfocar el manejo del mercado desde este punto de análisis ha sido clave del éxito y la supervivencia de empresas como IBM.

Como estrategias clásicas utilizadas por grandes empresas en este aspecto pueden destacarse las siguientes:

- **Integración vertical.** Esta estrategia se origina en las grandes empresas que atienden mercados tan importantes que para cada función requieren organizaciones completas que se pueden considerar empresas independientes. Basados en su propia operación generan empresas que además prestan servicios a terceros y se vuelven negocios en sí mismos y, por tanto, centros de utilidad. Casos muy conocidos son las cerveceras que tienen empresas agrícolas para la materia prima, fábricas de envases, fábricas de tapas, empresas de transporte para los procesos y para la distribución del producto final, empresas de medios para la divulgación y publicidad, empresas logísticas para almacenamiento, empresas financieras y, en general, se integran a lo largo de toda la cadena de suministro.

En el otro extremo están los pequeños negocios cuyos dueños igualmente ejecutan todas las funciones pues de lo contrario el negocio no sería viable.

- **Integración horizontal.** Esta estrategia aparece cuando una empresa descubre que su producto es similar a otros o complementario y por tanto amplía su actividad a lo que se denomina toda la categoría en sentido amplio. Caso muy conocido es el de las bebidas gaseosas, que se han ampliado a todo tipo de bebidas no alcohólicas como aguas, bebidas energizantes, jugos, etc. Incluso Pepsi-Cola ha ampliado su función para incluir la producción y comercialización de productos complementarios a las bebidas como los de Frito-Lay.

- **El negocio central.** Esta estrategia significa que la organización se concentra en el *core business* por considerar que es

allí donde tiene la capacidad de competir, ser eficiente y obtener la máxima rentabilidad. Las otras funciones necesarias para cubrir el mercado las contrata y deja a la libre competencia de quienes las ofrezcan.

- **Tercerización.** En las últimas décadas del siglo XX apareció con fuerza el concepto de *outsourcing* para significar la estrategia de dejar muchas funciones a quienes realmente estuvieran especializados en ellas. Esta tendencia llevó a que no solo las grandes funciones antes enumeradas debían ser adelantadas por empresas diferentes dedicadas al tema, sino que incluso funciones internas pero no esenciales de una organización como los sistemas, la contabilidad o la cobranza convenía que las adelantaran los que lo sabían hacer con total conocimiento y eficiencia. Esta estrategia supone que el costo final del producto es el menor u óptimo si la empresa principal solo hace lo estrictamente esencial del producto y todas las demás funciones las entrega a terceros especializados.

- **Clusters.** Siguiendo los exitosos modelos japoneses de finales del siglo XX aparecen modelos de producción en los cuales un grupo de empresas establecen alianzas de largo plazo para beneficio de todos que dan como resultado ofrecer al mercado un producto o servicio. La alianza no solo distribuye las funciones entre los participantes con base en su mejor experticia, sino que puede incluir otras funciones como la investigación y el desarrollo, la ubicación física, políticas de empleo y, en general, los componentes de un mercado. Estos *clusters* pueden dar origen a centros de producción de toda una industria como el caso de Silicon Valley para los temas de sistemas y computación. Centros especializados en temas de la salud buscan organizar *clusters* que incluyan hoteles

para familiares, agencias de turismo para complementar el servicio, líneas aéreas y, en general, todo lo necesario para que un paciente y sus familiares reciban la mejor atención durante el periodo que incluye la preparación y convalecencia de una intervención quirúrgica.

- **Descentralización de la producción.** La globalización, las tecnologías de comunicaciones, las capacidades de transporte, los sistemas administrativos como *just in time*, y en general la capacidad de una administración científica en busca de la eficiencia, han llevado a grandes compañías a descentralizar las funciones y crear centros de producción de partes, componentes o funciones completas de producción en diversos sitios geográficos donde se ofrecen ventajas competitivas como mano de obra barata, capacidad tecnológica, especialización temática, régimen tributario o cualquier otro aspecto que aporte a una producción más exitosa.

Los casos más conocidos e importantes se dan en los últimos veinte años con el traslado de gran parte de la producción mundial de artículos de todo tipo a China, basados en la mano de obra barata que ha prevalecido hasta la segunda década del siglo XXI, y que produjo un gran desarrollo del propio mercado y de las capacidades internas, que aún le permiten competir a pesar de que la mano de obra ya no es tan económica como lo fue.

Los tratados de libre comercio como el NAFTA de Norteamérica llevaron un porcentaje importante de la producción de los automóviles estadounidenses a México y Canadá, generaron centros textiles en Centroamérica y,

en general, han redistribuido la producción mundial en diferentes países. Irlanda se ha especializado en software financiero. Los llamados *Call Centers* o *Contact Centers* que atienden procesos de ventas, atención a clientes, manejo de reclamos son un fenómeno extendido de tal manera que es muy posible que quien recibe la solicitud de un tiquete aéreo local esté ubicado en México, la India o Colombia.

Se han realizado estudios para buscar cuál de las anteriores estrategias es la más adecuada sin llegar a una conclusión definitiva y convincente. En general, y basados en autores de éxito como Peters y Waterman (*En busca de la excelencia*), o Porras y Collins (*Empresas que perduran*), los consultores recomiendan tender hacia la especialización y no tratar de abarcar en una sola organización o grupo de empresas todas las funciones necesarias para servir un mercado. Cerveceras y bancos que por su volumen de operación en el negocio principal consideraron que podían integrarse verticalmente han tendido a cambiar y han vendido muchas de las operaciones complementarias que se les convertían no en centros de utilidad sino en centros de pérdidas continuas. Sin embargo, casos exitosos de las otras estrategias también existen, como por ejemplo General Electric en integración horizontal.

6.3. Canales de distribución

Para el mercado la función más clara es la del *comerciante* llamado anteriormente el *mercader*.

La sociedad ha dignificado al productor a quien considera merecedor de la más alta consideración. Los economistas en su discurso incluso hablan de los productores como “la economía real”, y califican a los productores

agrícolas como el *sector primario*, a los industriales como el *sector real* que contrastan con la función de comercialización a la que relegan como parte del “*sector terciario*”, calificativos todos que sin duda tienen un carácter valorativo que indica la escala de respeto e importancia para la sociedad.

En el otro extremo la sociedad defiende al consumidor del “cúmulo de intermediarios que encarecen los productos y elevan artificialmente el costo de vida”.

Por el contrario, por motivos culturales atávicos ya comentados, el estereotipo del comerciante conlleva una persona que encarece el producto innecesariamente. Algunos políticos tienen como discurso en sus campañas la promesa de “eliminar los intermediarios” y favorecer al productor al que consideran digno de protección y apoyo. Un magnífico programa de gobierno incluye el apoyo para que los productores lleguen directamente al consumidor. Los medios fortalecen el concepto y divulgan las “injusticias que se cometen con los productores y consumidores”. Basta una pequeña lectura a los periódicos o a las noticias para encontrar múltiples ejemplos de esta crítica permanente.

Ya hemos mencionado el caso del café en Colombia que luchó por décadas para que se le reconocieran precios relacionados con el valor que pagan los consumidores finales. Trataron de intervenir en otras funciones como el transporte del café y promovieron la Flota Mercante Grancolobiana, que finalmente fue liquidada. Crearon un banco y una aseguradora que tuvieron momentos brillantes, sin embargo, no soportaron una de las crisis recientes del sector y ya no existen. Recientemente han tratado de manejar la función de entrega final al consumidor compitiendo con Starbucks a través de sus tiendas Juan Valdés. Llevan más de un lustro y todavía no han logrado hacer una operación rentable.

La hipótesis detrás de este discurso es que las labores fundamentales en el proceso son las de producir y consumir mientras que las demás funciones descritas anteriormente parecen como superfluas o al menos indeseables. Máximo podrían aceptarse como “un mal necesario”. Una de las menos valoradas es la función de distribución.

6.3.1. La intermediación como función sustancial en el mercado

A pesar de las expresiones antes narradas y los ataques frecuentes a los intermediarios, el análisis del mercado de cualquier producto o servicio lleva a que llegar a todos los consumidores potenciales es un imposible para cualquier productor.

El campesino que cultiva papa en las regiones aptas para este cultivo y que se consume en todas las ciudades de un país o región no tiene la capacidad de cumplir la función de distribuir su producto a cada uno de los hogares. Si lo trata de hacer deberá limitarse a una pequeña producción o a crear una gran organización de transporte y entrega.

Tal como hemos explicado y defendemos como principio fundamental en este aspecto, la función misma de distribución es esencial para cualquier mercado, lo que puede discutirse es quién ejerce esa función. ¿El mismo productor? ¿El mismo transportador? ¿Una organización especializada en distribuir no solo papa sino otros productos que el consumidor busca simultáneamente? ¿Qué es lo más eficiente?

Conocer al consumidor final y sus características, y ofrecer un conjunto de bienes y servicios en un solo lugar es la función de distribución de productos que realiza un supermercado y, sin duda, lo hace mucho más eficientemente de lo que lo que haría uno por uno todos los productores

de los artículos que encuentra el ama de casa mientras recorre los estantes. Para esta ama de casa, a su vez, sería imposible recibir a cada uno de los fabricantes que la visitaran a ofrecer productos y tomar los pedidos. Más difícil aún, suponer que el ama de casa fuera al sitio de producción de cada productor.

Incluso grandes organizaciones de bebidas como cervezas o gaseosas han montado sistemas de transporte y distribución puerta a puerta con resultados mixtos en cuanto a eficiencia y rentabilidad. Y de todas formas sigue aplicándose el principio de que la función no desaparece, lo que puede cambiar es quién la ejerce.

Análisis similares pueden hacerse en productos de maquinaria, alta tecnología, bienes de lujo, servicios financieros, de salud, etc. La distribución de cualquier bien o servicio es una tarea especializada que ha desarrollado tecnologías complejas y no es fácil que quien produce tenga la misma habilidad y experticia para la distribución. Ni siquiera mentes brillantes como DELL, que revolucionaron el sistema de distribución mundial, pueden eliminar la función y requieren expertos en transporte, manejo de clientes y soporte técnico. Su modelo de llegar directamente al consumidor a través del uso de la tecnología le significó un gran éxito en el mercado de laptops, sin embargo, en los últimos tiempos ha combinado su estrategia con el modelo tradicional de distribución a través de tiendas especializadas o por departamentos.

La utopía del contacto directo con el cliente final en los mercados del siglo XXI es eso: una utopía. Sin duda el carácter y los modelos de distribución evolucionan y aparecen alternativas eficientes como las diseñadas y explotadas por DELL que, si se analizan, lo que significan son también nuevos modelos de producción, almacenamiento, transporte y distribución. A través de inmensos *Contact Centers* se asesora al cliente

en las especificaciones de la máquina que desea y el cliente acepta no disponer de ella inmediatamente puesto que la producción solo se inicia al cerrar el pedido. Le llegará semanas después a través de otra organización de transporte y entrega. Este modelo supone un tipo de cliente que encuentra valiosas sus características. No obstante, existen otros perfiles de consumidores que requieren un manejo diferente, desean el producto de inmediato o no tienen los conocimientos tecnológicos o la actitud que el modelo supone. Llegó el momento en el cual DELL dejó de crecer y decidió ampliar sus modelos de distribución con lo cual ha recibido un nuevo aire.

Es posible —y explica los manejos políticos que se dan al tema— que el productor busque hacer personalmente la entrega y decida no cobrar utilidad en la distribución o no cobrar el costo incurrido en la distribución, o cobrarlo solo parcialmente y de esta manera traslada al consumidor un precio inferior con el cual adopta la estrategia de competencia en su mercado. Los economistas llaman a este fenómeno, *precios de transferencia*.

Las empresas integradas verticalmente tienden a olvidar o de manera expresa aceptan usar precios de transferencia que lo que realmente están haciendo es subsidiando al consumidor final, si lo hacen con plena conciencia y control de sus costos y márgenes, o como sucede con frecuencia, por no dominar los negocios en cada paso de la cadena de suministro mantienen operaciones ineficientes que a la larga destruyen valor en la organización como un todo.

En conclusión, la función distribución, es decir, la función que permite que el producto llegue al cliente final es indispensable en cualquier mercado y de ninguna manera puede eliminarse, menos en el mundo de hoy. Requiere una especialización y admite varios modelos. Como cualquier otra función de la cadena de suministro puede ser ejercida por el mismo

productor si tiene la capacidad y los conocimientos para ello, pero tendrá a su vez su costo y quien la ejerce espera obtener una utilidad.

6.3.2. Modelos de distribución

En la primera parte mostramos todos los sitios que históricamente se han venido desarrollando para lograr llegar al cliente consumidor final. Obviamente son sitios y modelos de distribución. Complementamos el concepto con modelos que jurídica y económicamente existen en el mercado y a través de los cuales se ejerce actualmente la distribución de bienes y servicios.

- **Representante.** Una fábrica de maquinaria desea tener la oportunidad de vender su producto en un mercado distante. Sus análisis le muestran que no se justifica instalarse con una operación directa en ese mercado. El modelo de distribución en ese caso es nombrar un representante. Es una persona local que conoce el mercado, mantiene informada a la fábrica de las oportunidades que surjan y apoya la presentación de las propuestas e incluso el cuidado de clientes existentes.

Existen firmas que se especializan en este tipo de representaciones y pueden ser o no ser exclusivas según los volúmenes de negocio que se puedan generar. Usualmente los acuerdos económicos se hacen por comisión de éxito, es decir, un porcentaje sobre los negocios que efectivamente se perfeccionen.

El modelo se utiliza no solo para bienes físicos sino que es muy frecuente para servicios. Representaciones de firmas de ingeniería para licitaciones, o representaciones

de bancos para negocios especializados o como el primer paso para ingresar a un mercado.

- **Agente comercial.** En la práctica es muy similar al representante y se usa con los mismos criterios. Sin embargo, desde el punto de vista jurídico pueden tener algunas diferencias en cuanto a responsabilidades y campo de acción.
- **Concesionario.** Es una organización local independiente del productor o fabricante. El modelo es muy utilizado en los negocios de automóviles. El concesionario atiende un mercado específico que usualmente es regional. Jurídicamente no se identifica con la fábrica pues es una organización diferente aunque se le permite, con reglas muy claras, usar la imagen de la fábrica. Vende los productos o servicios pactados en la concesión y se responsabiliza de mantenimiento, servicios y garantías. Usualmente debe cumplir con cuotas de ventas mínimas para mantener la concesión. Sus resultados económicos son propios e independientes de los de la fábrica a la cual le compra y paga los productos. Sus resultados son la consecuencia del margen que le permite la fábrica entre el precio al cual le suministra y el precio al cual le permite ofrecer los productos al público. Hay un estricto control de calidad, organización, imagen y manejo por parte de la fábrica. Otro ejemplo son las estaciones de servicio de combustibles que aparecen como de las grandes petroleras mundiales pero que son negocios independientes de concesionarios específicos una por una.

El modelo de concesión es también utilizado para ofrecer servicios complementarios a la actividad principal. En

los supermercados se utilizan por ejemplo para ofrecer productos de medicamentos con droguerías especializadas. En los campos deportivos se ofrecen concesiones para alimentos o artículos promocionales.

- **Mayorista.** En algunos negocios como alimentos, medicamentos, artículos de aseo, conviene una cadena de distribución antes de llegar al consumidor final. Para hacer llegar oportunamente inventarios a los puntos de venta en una región, las fábricas directamente instalan centros mayoristas de su propiedad o hacen convenios con firmas especializadas en logística y distribución que son las que a su vez llegan a los sitios cercanos al consumidor final como tiendas, droguerías, etc.

Estos sitios de distribución final al consumidor requieren de distintos productos de diferentes fábricas en cantidades no muy grandes, por tanto prefieren hacer los pedidos a un mayorista que se especializa en este servicio. En ocasiones el mayorista también realiza una función de reempaque para pasar del granel al empaque de consumo.

- **Sucursal.** Atienden una región o grupo de clientes específicos. Es muy usado en el negocio financiero por parte de los bancos o las compañías de seguros. Jurídicamente son parte integral del Banco. Sus actos comprometen a toda la organización y aunque llevan su propia contabilidad, esta se integra a la de la institución.

Las multinacionales usualmente comienzan con agentes o representantes, y si el negocio crece abren sucursales o sea se instalan como organización en el país y manejan

directamente el negocio. También es posible que abran una sucursal para un manejo más directo pero usen el sistema de concesionarios para llegar más directamente al cliente. Este modelo es frecuente en las empresas de tecnología, electrónica, celulares, computadores, software, etc.

- **Franquicia.** El punto de venta es de propiedad de un inversionista diferente a la empresa principal la cual concede la franquicia para uso de la marca, la imagen y el producto. Es un modelo muy usado para expandirse en nuevos mercados sin necesidad de invertir por parte del propietario de la marca y del producto. Se ha desarrollado una tecnología detallada para asegurar la uniformidad de calidad, imagen y servicio. El franquiciante establece reglas de manejo, calidad, conducta y precios. El franquiciado paga un valor por la franquicia y, a su vez, hace todas las inversiones necesarias para los puntos de atención al consumidor final. Este modelo es utilizado en todo el mundo por grandes cadenas de comida como McDonald's o Starbucks, lo cual les ha permitido crecer por miles de nuevos establecimientos cada año. Debido a su éxito ha sido objeto de estudio, análisis y estandarización de procesos en otros negocios.

- **Minoristas.** Se conoce con el término de *retail*. Dentro de la cadena de distribución es la organización que se encarga de llegar directamente al consumidor final. Pueden ser grandes organizaciones multinacionales o pequeños negocios locales. Las grandes organizaciones han desarrollado tecnologías de compras, almacenamiento, distribución y servicios, así como sistemas de manejo de inventarios que por su costo se vuelven uno de los puntos críticos del negocio. Incluso desarrollan programas de marcas

propias o sea compiten directamente con sus proveedores, aunque en la realidad no producen nada sino que logran que algunos proveedores les marquen sus productos mediante convenios especiales. Han llegado a ser las más grandes empresas del mundo en ventas y empleados. El líder es Walt-Mart, que comenzó como una pequeña cadena de tiendas en el medio oeste norteamericano y hoy día opera mundialmente siendo el mayor no solo en Estados Unidos sino en otros países como México.

- **Puntos de venta.** Los minoristas se acercan a los clientes con cadenas de puntos de venta o sea sitios donde el consumidor final adquiere los productos con la mayor comodidad de ubicación, distancia, transporte, variedad y calidad. Las multinacionales especializan grupos y marcas para atender diferentes perfiles de consumidores o para ofrecer diversos perfiles de productos. En Colombia, la francesa Casino opera las marcas Éxito, Carulla, Pomona y Surtimax que maneja con distintos formatos para diferentes estilos de supermercados.

Lo sitios de mercado analizados en el primer capítulo como tiendas, almacenes en la calle principal, etc., son puntos de venta parte de la cadena de distribución.

- **Alianzas.** Muchas empresas hacen alianzas para distribuir sus productos o servicios a través de puntos de venta de otras empresas. Este sistema de distribución es altamente ventajoso para los participantes ya que optimiza los costos de distribución, amplía la oferta de bienes y servicios para los clientes comunes reales o potenciales, refuerza las imágenes de los participantes y genera ingresos marginales adicionales.

En los supermercados las tarjetas de crédito pueden conseguir nuevos socios o prestar servicios de avances en efectivo que a su vez ayudan al manejo del dinero. Los bancos hacen alianzas con compañías de seguros para programas de mercadeo conjunto. Las aerolíneas hacen alianzas con productos de alimentos como café, licores o revistas que son ofrecidos durante los vuelos. Recientemente se ve un gran impulso en el mundo financiero para utilizar masivamente puntos de distribución de sus servicios no bancarios.

6.4. Conclusión

Para lograr que el productor y el consumidor se “encuentren” en el mercado, se requiere ejecutar múltiples funciones que constituyen la cadena de suministro. Esas funciones pueden ser desarrolladas por uno solo o varios agentes dependiendo de la estrategia de cada empresario. Los agentes del mercado son, por tanto, todos aquellos que intervienen para lograr que se realice el intercambio de bienes.

Dentro de las funciones, la distribución es no solo esencial en los mercados sino que cumple una función múltiple en beneficio del consumidor y permite al productor llegar hasta el consumidor con sus bienes de la manera más eficiente y práctica. Logra economías de escala y ha desarrollado sistemas logísticos de la más alta complejidad que han sido producto de modelos matemáticos sofisticados.

Con el uso de información histórica, estadísticas y modelos estocásticos se logran técnicas como las usadas en el mundo petrolero y son aplicadas al mundo de las grandes cadenas de supermercados por medio de las cuales se combinan almacenamiento y transporte de tal forma que el barco o

camión sale del sitio de producción o gran almacenamiento en una ruta sin saber cuál será el destino final al cual va a proveer. En el camino aparecerá el pedido que ha sido solicitado de manera automática para optimizar los inventarios y asegurar la disponibilidad del producto al consumidor gracias a los terminales del punto de venta que descargan en tiempo real los inventarios a medida que las ventas se producen. El nuevo suministro para el caso de los supermercados llegará en minutos o máximo horas cuando en otros tiempos tomaba semanas.

En el otro extremo encontramos la capacidad de los dueños de las tiendas de barrio que con su experiencia prestan un servicio inmediato a la comunidad circundante gracias a la gran capacidad que tienen para hacer pedidos a los mayoristas acordes con los requerimientos del mercado y con la capacidad económica que genera el pequeño negocio. Su existencia y dinamismo en la economía actual no sería posible si efectivamente quienes proponen acabar con la intermediación tuvieran razón en su inutilidad.

La visión completa es la de cadena de suministro que lleva a una relación mercadeo-logística-estrategia. Una visión integrada de todo el proceso y sus agentes con una filosofía: “Todos podemos ganar si todos lo hacemos bien”. No puede haber eslabón débil de la cadena porque todos se perjudican, por tanto, es conveniente que todos entiendan la característica que hace fuerte a cada eslabón. En el pasado no había una visión integral sino que cada uno se encargaba de su proceso y a los demás los tenía como “proveedores” o como “distribuidores”. Los primeros proveían materias primas, tecnología, transporte, seguridad, financiación, etc. Se suponía que eran reemplazables fácilmente. Los segundos eran representantes, mayoristas, minoristas, detallistas y se suponía que manejaban independientemente su negocio y eran, también, reemplazables. Había muchas suposiciones sobre los límites de cada uno, y el interés en conocer sus situaciones internas no existía e

incluso no era considerado conveniente. En la visión actual de cadena de suministro se puede compartir información y desarrollar tecnologías, como la investigación de operaciones, teoría de colas, teorías de inventarios, *just in time*, investigación de comportamiento del consumidor, etc.

Parte 5

Capítulo 7

El consumidor

En nuestra original definición de mercado y su manejo a lo largo de los siglos, dentro de los agentes del mercado, la fuerza del proceso se le dio al vendedor; sin embargo, con simpleza los buenos vendedores entendían que hacer un cliente era más importante que hacer una venta. Por otra parte, los gobiernos y las legislaciones se preocuparon por emitir normas y manuales en defensa del consumidor.

En la práctica se llevó a manejar un principio coloquial de que “el cliente siempre tiene la razón”, ampliamente repetido pero no siempre aplicado o aplicable.

En la teoría se buscaron formas de conocer mejor al consumidor y aparecieron con abundancia los estudios sobre su comportamiento y la necesidad de enfocarse en su satisfacción.

Por su importancia en el mundo del mercado, le dedicamos esta parte a su análisis.

7.1. Orientación hacia el cliente

A medida que se desarrolló la disciplina del mercadeo y más estudiosos observaban los fenómenos en el mercado comenzó una tendencia que se consolidó en las dos últimas décadas del siglo XX y que se sintetiza en que las empresas deben “orientarse hacia el cliente”.

Se popularizaron ideas al respecto como que “la razón de ser de toda empresa es la satisfacción del cliente”. “El cliente es quien paga todos los salarios”.

Peter Drucker, el gurú de la administración de empresas, en sus libros de 1954 y posteriores hasta su muerte en 2005, fue uno de los primeros en destacar estos principios ampliados en libros de muchos autores como los ya mencionados de Peters y Waterman, o los más recientes de Collins.

Si el cliente es tan importante, no es coherente que en el pasado lo vieran como un ser pasivo a quien un buen vendedor podía “embolatar” para que comprara a un precio exagerado lo que no necesitaba ni quería. Los psicólogos y los psicólogos sociales encontraron en estos temas un campo de investigación y actividad profesional que los ha llevado a ser desarrolladores de teorías de comportamiento del consumidor que iluminan hoy la disciplina del mercadeo y de las cuales hablaremos a continuación.

7.1.1. Evolución de la orientación empresarial

En nuestro libro de *Teoría general de administración* destacamos cómo las empresas han evolucionado según el énfasis hacia el cual se han orientado. Para enmarcar los análisis del presente capítulo sintetizamos estas orientaciones que se ven reflejadas fácilmente en los organigramas

de las empresas y en la importancia que le dan a las posiciones ejecutivas:

- **Orientación al proceso.** El primer esfuerzo científico de manejar empresas buscó optimizar los procesos de producción: cómo hacer más productos, de mejor calidad, a menor costo. Esta función era previa a la función comercial que se encargaba de llevar los productos al cliente; esta parte era vista como secundaria en el proceso empresarial. El gerente de producción era el cargo más destacado de la organización. No aparece en la organización ninguna mención al cliente.
- **Orientación al producto.** Un desarrollo posterior orientó las empresas a entender los productos que ofrecía y su relación con las llamadas necesidades de los clientes. Las empresas se organizaron ya no en función de los procesos sino en función de los productos. Surgieron las divisiones y los “gerentes de producto” para quienes era tan importante la función de producción como la función de comercialización. Incluso en muchas empresas farmacéuticas el gerente de producto era un ejecutivo de alto nivel con orientación netamente comercial hacia el mercadeo y las ventas, y la producción era una función de apoyo interior a la organización. Ya es posible ver en la organización un departamento de reclamos.
- **Orientación al mercado.** Al crecer los mercados, surgir las multinacionales y evolucionar los conceptos de mercadeo, las empresas se orientaron hacia los mercados en sí y sus diferentes clasificaciones. Los bancos se organizaron para atender los mercados regionales; luego llegaron a evolucionar para atender por tipo de mercados: empresarial, gubernamental, consumo. Proliferaron los vicepresidentes responsables de mercados específicos, y aparecen

los departamentos de servicio al cliente.

- **Orientación hacia el cliente.** En la cultura de las empresas se insiste en la importancia del cliente y se maneja un lenguaje especial; se llega a exagerar para que todos sean clientes y se habla de “clientes internos” y el personal recibe capacitación al respecto. Se implementan tecnologías de contacto con el cliente. Los departamentos de mercadeo hacen investigaciones y estudios para segmentar los clientes y conocerlos. Es posible que aparezca una Vicepresidencia de Servicio al Cliente o mecanismos como el defensor del cliente.

Estos enfoques han determinado naturalmente la manera como las empresas ven su actividad comercial, es decir, como ven su aproximación al mercado.

7.1.2. Mercadeo relacional. CRM

A finales del siglo XX, y gracias al uso de las tecnologías de manejo masivo de datos, varias empresas de tecnología ofrecieron softwares que se popularizaron como CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management). Estos programas ofrecen manejar las bases de datos que las empresas van capturando de sus clientes con la finalidad de establecer con ellos la mejor relación y obtener de esa relación los máximos beneficios tanto para el cliente como para la empresa.

El concepto se amplió para generar un movimiento que se llama Mercadeo Relacional, cuya idea principal es que las organizaciones deben establecer relaciones permanentes con sus clientes. Entre los estudios que soportan este enfoque uno muy divulgado es el de la empresa de consultoría gerencial Bain and Co. que afirma que hacer un cliente nuevo cuesta seis

veces más que mantener un cliente satisfecho. Se han hecho estudios y se han desarrollado tecnologías para optimizar la productividad de los clientes gracias al buen manejo de las relaciones cliente-empresa.

Son muy conocidos los casos exitosos que narran cómo, con un software de CRM adecuado, los hoteles logran masivamente personalizar la relación con el cliente en forma tal que al llegar el huésped los empleados lo tratan por su nombre, le otorgan la habitación de su preferencia, le ofrecen las amenidades que ha demostrado apreciar y, en general, lo hacen sentir como único y especial.

La industria de los supermercados ha desarrollado tecnologías de alta sofisticación que no solo permiten masivamente un manejo personalizado sino que les ha orientado para la estrategia del diseño de formatos diferentes para segmentos diversos de clientes.

Una lógica consecuencia de este enfoque es la necesidad de toda empresa de conocer al máximo sus clientes de una manera dinámica o sea captando las reacciones y los cambios continuos que puedan estar sucediéndose en la población objetivo.

7.1.3 Diseñar para los buenos clientes

En capítulo anterior expresamos la conveniencia de separar los temas de problemas, seguridad, organización y control interno de aquellos de manejo del mercado. Igualmente, hablamos de la innovación de productos y servicios. Como consecuencia de la orientación hacia el cliente, el principio de innovación y diseño de nuevos productos y servicios es aún más necesario y lógico.

Una organización orientada hacia el cliente debe enfocar su diseño organizacional, su actividad diaria y sus innovaciones teniendo en mente y buscando la satisfacción de sus buenos clientes que son la gran mayoría. El ambiente tanto para el diseño como para la práctica y la relación con los clientes debe ser de confianza y búsqueda del mutuo beneficio. Atrás dimos ejemplos de cómo muchas organizaciones, a pesar de expresarlo verbalmente, incluso tenerlo en su visión y misión escritas, en la práctica dan más importancia a los sistemas de control y de evitar que los criminales o abusivos perjudiquen la empresa. Para impedirlo, de hecho dañan la relación con los clientes.

Un caso muy claro son los reclamos de las tarjetas de crédito. El sistema existe y es muy rentable porque más del 99% de los clientes son honestos y al menos el 97% pagan oportunamente sus obligaciones. Por ello la política en general de las entidades financieras es que si un cliente afirma que un cargo no le corresponde, inmediatamente lo aceptan. Claro que internamente un grupo de seguridad hace las investigaciones del caso y en mínimo porcentaje identifica al que deshonestamente trata de engañar al banco. Pero la gran mayoría de los clientes ni se dan cuenta de las investigaciones. Solo aquellos claramente sospechosos o realmente criminales sufren el peso del control y los departamentos policiacos. Es un sistema de reclamos diseñado para los buenos. American Express ha convertido esta actitud en parte fundamental de su cultura que alimenta con múltiples anécdotas al respecto.

Por el contrario, los mismos bancos en el mismo producto de tarjeta de crédito o en otros como los cajeros automáticos tienen diseños contrarios y atormentan a los buenos clientes obligándolos a probar su honestidad porque el diseño es de desconfianza y suponen que cualquier reclamo de uso indebido del cajero automático es por principio culpa del cliente. Es

un sistema diseñado para los “malos” que perjudica a la gran masa de “buenos”.

Empresas de *retail* como Target han demostrado que un ambiente de confianza y de creer en el cliente es no solo mejor sino la base para su desarrollo y liderazgo. Aceptan incluso pagar el precio de que algunos pocos clientes abusen de sus política a cambio de los grandes beneficios que obtienen con la satisfacción de sus buenos clientes.

7.2 Segmentación

Una de las primeras aplicaciones prácticas del enfoque hacia los clientes fue la llamada segmentación de mercados. Puesto que no todos los clientes son iguales el manejo del mercado debe tenerlo en cuenta; para hacerlo manejable se buscaron variables de segmentación que permitieran agrupar de manera útil la información sobre los clientes.

De esta forma es posible diseñar productos y servicios, establecer políticas de precio, diseñar canales de distribución, políticas de servicio y, en general, manejar el mercado en forma adecuada a cada segmento.

Las principales variables de segmentación que se utilizan son:

- **Variables demográficas.** Incluyen grupos por género, por edades, por nivel de educación, por razas.

A pesar de que este concepto lleva varias décadas como parte del proceso de mercadeo, sorprende que solo en forma reciente algunos empresarios caigan en cuenta de que la demografía mundial ha cambiado.

Los niños tienen una importancia y ejercen una influencia

cada vez mayor en los procesos de compra. Los jóvenes han creado su propio mundo de valores y gustos que difieren de los tradicionales que prevalecieron para sus papás.

El mundo llamado de la tercera edad se está transformando al aumentar la expectativa de vida y la realidad de años de vida útil para efectos de mercados. Se habla ya de una tercera edad activa de sesenta a ochenta años y la vejez solo comenzaría a partir de los ochenta. Ese segmento está demandando bienes y servicios de todo tipo que la mayoría de las empresas ni se están preocupando por proveer perdiendo oportunidades inmensas de desarrollo de mercados. Incluso el mundo de la vejez o cuarta edad ofrece nuevas oportunidades en sectores como la salud, la recreación y las comunicaciones.

La llamada pirámide de edades ya no es una pirámide sino que cambia de forma dinámicamente con implicaciones sociales de todo tipo.

- **Por culturas.** El mundo occidental cultivó durante siglos el *centro culturismo*, es decir, se consideró a sí mismo el ideal, el paradigma de los valores culturales nobles y deseables y despreció las culturas diferentes a las europeas y sus herederos americanos. Las demás culturas en cierta forma aceptaron esa colonización y mantuvieron solo marginalmente sus valores y costumbres.

De manera sorprendente la globalización, que en una primera instancia podría llevar a reforzar ese predominio de la cultura de origen europeo hacia el resto del mundo, lo que ha producido realmente es la defensa y el realce de

las diferentes culturas y el intercambio de experiencias y valores con la afirmación de cada grupo étnico y la defensa de sus orígenes junto con sus costumbres, ideales, tradiciones y valores.

Los medios de comunicación que se universalizaron como negocios, luego se han segmentado para atender los gustos de las diferentes culturas. La programación de CNN o ESPN ya no es la misma en cada país o región.

Los supermercados segmentan sus productos para atender los mercados latinos, orientales o afrodescendientes.

Incluso los políticos cambian su discurso y ofertas de campaña según el segmento cultural al cual se estén dirigiendo.

La industria de los restaurantes se ha desarrollado basados entre otras fuerzas, con la segmentación de mercados por tipos de comida según las distintas culturas.

- **Niveleconómico.** El ingreso familiar o individual segmenta los mercados para efectos de consumo de bienes y servicios.

No solo en los estadios de fútbol esta segmentación es clara y notoria sino que prácticamente cualquier actividad humana y el consumo en cualquier tipo de producto o servicio permiten conformar grupos de consumidores en función económica.

- **Nivel social.** Aunque muchos sociólogos consideran que los niveles socioeconómicos se mezclan por existir una íntima

relación, en el campo de los mercados no siempre hay correlación entre los aspectos económicos y los sociales. Los comportamientos sociales son influenciados por tradiciones, orígenes y valores familiares o grupales que puedan distanciarse de la capacidad económica.

Para algunos estratos, el valor de la elegancia puede llevar a buscar productos más simples y sencillos que los que podrían adquirir según su capacidad y que, por el contrario, son atractivos para clases en ascenso. Estos criterios son ampliamente utilizados por fabricantes de automóviles o de artículos de joyería.

- **Estilos de vida.** Los individuos según su personalidad y las características del medio en que se mueven adoptan diferentes estilos de vida que los psicólogos sociales han clasificado. Para quienes manejan el mercado es una información valiosa conocer dichos estilos de vida.

Hay personas extrovertidas, altamente sociables, mientras hay otras introvertidas, poco sociales; las hay que buscan una vida sencilla, tranquila y sin riesgos, mientras otras buscan la aventura, la emoción y gozan afrontando riesgos. Hay personas amantes de lo novedoso, de la tecnología y de los diseños no tradicionales, mientras otras buscan lo clásico, lo tradicional y lo probado.

- **Comportamiento con relación al producto.** ¿Qué productos adquiere?, ¿con qué frecuencia? ¿A través de cuál canal? ¿Qué productos complementarios podría adquirir?, son datos que permiten segmentar a los consumidores.

Los supermercados utilizan esta información para promociones, llamadas de recordación, manejo personalizado y, en general, para buscar la mejor relación con sus clientes.

La segmentación también debe ser “operacional”, es decir, una vez definido el segmento este debe poder ser accesible y poder individualizarse para entrar en contacto con él, dimensionarlo y ofrecerle los productos o servicios.

Las grandes empresas multinacionales han entendido que no pueden presentarse de forma universal sino que deben acercarse de acuerdo con las características de cada segmento. Un ejemplo de búsqueda de esta presentación es el caso del banco HSBC que se presenta con el eslogan “El Banco local del mundo”. Las empresas de celulares ofrecen múltiples alternativas de equipos y “planes” buscando cubrir al máximo los segmentos en que se puede distribuir la población de su mercado objetivo.

▪ **Matriz producto-mercado.**

Las empresas deben explicitar para sus estrategias los segmentos de los consumidores que constituyen su mercado. Para ello el conocimiento de sus clientes les debe permitir identificar las variables que los segmentan en relación con el producto.

Una metodología útil es buscar la variable principal que permite iniciar la clasificación. Por ejemplo, para productos de higiene esta variable sería el género masculino o femenino. El siguiente nivel podría estar dado por la edad: los jóvenes pueden buscar productos de simbología diferente que los de otras edades. En un tercer nivel puede aparecer la capacidad económica. Luego podría aparecer el estilo de vida, o la raza, etc. Es lo que constituye

un “árbol de segmentación”.

Lo importante es que el perfil del segmento corresponda a la realidad de los usuarios de un producto o a la realidad del futuro mercado de un producto si de lo que se trata es de un nuevo lanzamiento. Reiteramos que es importante que el perfil del segmento sea localizable y medible para dimensionar el tamaño del mercado y a partir de allí definir las estrategias de comunicación, planes de promoción, precios, empaques, canales, etc. La segmentación es por definición una herramienta práctica.

Es posible que un mismo consumidor pertenezca a dos segmentos diferentes para la misma empresa según el tipo de producto del cual se trate.

El perfil del segmento para toallas higiénicas que se segmenta por género como variable primaria, es diferente del segmento para pasta dental cuya principal variable podría ser el precio y la variable género podría no ser ni siquiera parte del árbol de segmentación.

A partir de los segmentos identificados y de los productos que ofrece o puede llegar a ofrecer una compañía, conviene diseñar la llamada matriz producto-mercado. Ejemplo (tabla 3):

Tabla 3. Matriz producto-mercado

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Producto 1	x	x	x	x
Producto 2		0	0	x
Producto 3	0			x

En el ejemplo una empresa puede tener en su política de producto tres diferentes jabones y ha identificado en su mercado cuatro segmentos de

consumidores.

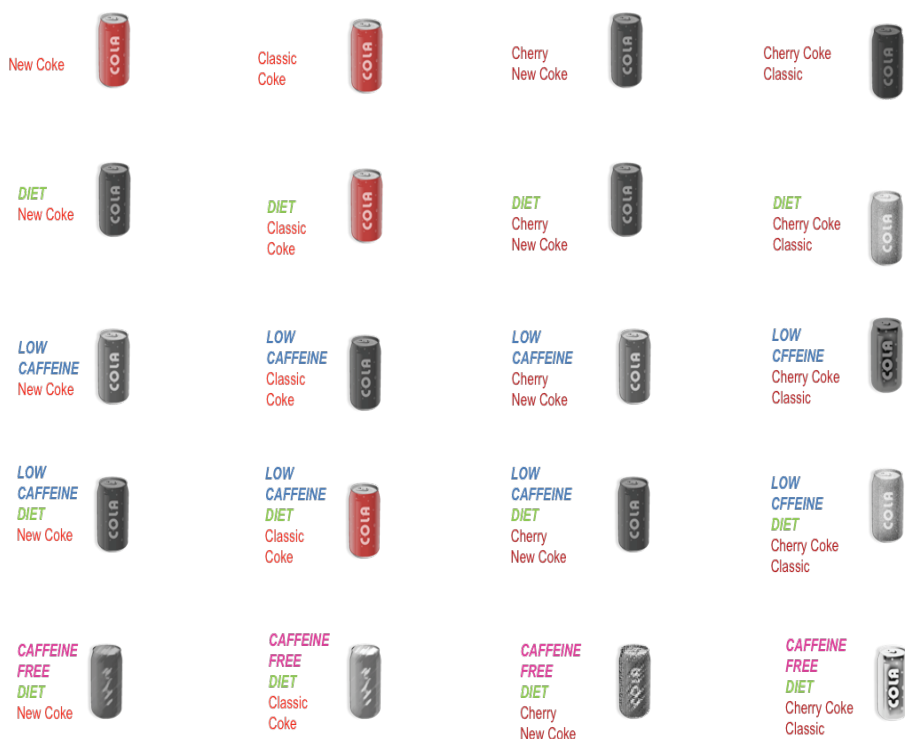
Su política es que el producto 1, el más conocido y de uso universal, lo trabaja en los 4 segmentos, con un precio promedio. Los otros dos productos (medicinal y especializado, solo los trabaja en el segmento alto del mercado). Están señalados con X.

Para esa empresa la matriz le indica que tiene oportunidades y por tanto tendrá planes para desarrollar otros productos que aprovechen la relación establecida con los otros segmentos señalados con 0. Sin embargo, su estrategia deberá adecuarse al perfil del segmento y será necesario hacer modificaciones a los productos 2 y 3. Por ejemplo, usar otros canales de distribución o hacer cambios que disminuyan el precio como el empaque.

La matriz permite así manejar estrategias de producto de manera vertical u horizontal para atender un segmento de clientes con varios productos de la organización o para atender varios segmentos de clientes con un solo producto y de allí derivar su política de mercadeo para cada uno y para la marca en general.

Muchos tienen la percepción de que el producto Coca Cola es universal y aceptado por todas las sociedades ya que se encuentra en los lugares más cosmopolitas y en los más remotos. No obstante, un análisis más profundo permitirá encontrar que a partir del primer producto lanzado al mercado hace más de un siglo, ha evolucionado en múltiples productos gracias a la segmentación de los gustos y preferencias de los consumidores. Desde el punto de vista de sabores, se encuentra la Coca Cola tradicional, la Diet Coke, la Cherry Coke con versiones *low caffeine* o *caffeine free* (figura 6).

Figura 6. Segmentación de Coca Cola por sabores



Fuente: Tomada de Google

En total las combinaciones llevan a veinte productos distintos como puede verse en la figura 6. A eso podemos agregar presentaciones en botella, lata y en diferentes tamaños y envases. Cada uno de ellos constituye un producto diferente para un segmento distinto o para diversas situaciones.

Adicionalmente, la empresa ha desarrollado productos de bebidas para atender la evolución del gusto de los consumidores que generan nuevos segmentos y por ello le ofrece nuevas alternativas en productos de aguas y jugos. Su publicidad se adecua a la nueva segmentación como se puede ver en el ejemplo siguiente (figura 7).

Figura 7. Productos Coca Cola



Fuente: El Tiempo, septiembre 10 de 2012.

Alrededor de la segmentación también se han desarrollado tecnologías con software sofisticados que se ofrecen en el mercado para servicio de las estrategias empresariales.

7.3. Perfil del consumidor

Como consecuencia del enfoque hacia el cliente, de las tecnologías masivas de manejo de datos relacionados, los programas de CRM y de las teorías de segmentación surgen la posibilidad y conveniencia de identificar el perfil del consumidor de un producto o servicio.

La elaboración de los perfiles de sus consumidores es una tarea de las empresas, y los departamentos de mercadeo son los que usualmente trabajan el tema. Para ello requieren información sobre los clientes

actuales o potenciales. La recolección y el manejo de esa información no siempre son fáciles y se ha prestado a exageraciones que llevan a callejones sin salida, a pérdida de inversiones y descrédito de las áreas de mercadeo.

En los años noventa el Banco Société Général desarrolló un programa de conocimiento de sus clientes con miras a orientar sus labores de mercadeo. Consiguió millones de datos muy interesantes para los investigadores y profesionales de mercadeo, el único problema es que al final no supo qué hacer con ellos. Es decir, no logró que la información se utilizara de manera relevante para el negocio.

Facebook est   recolectando abundante información sobre sus mil millones de usuarios sin que hasta el momento de escribir ese libro hubiera podido desarrollar un plan de negocios realmente útil con toda la información de la cual dispone.

Los programas de recolección de información sobre los clientes hacen parte de la gestión del conocimiento de la que hablaremos adelante y deben dise  narse en forma tal que realmente permitan no solo conocer datos sobre ellos sino que esos datos permitan desarrollar programas relevantes para que el cliente adquiera los productos o servicios que la empresa ofrece y la relación con el cliente sea permanente y satisfactoria. Es decir, este aspecto del mercadeo debe estar integrado y relacionarse eficientemente con la estrategia de las empresas.

Con los datos logrados se pueden elaborar perfiles de clientes que incluyan la edad, el estado civil, el número de hijos, la clase social, la raza, los ingresos, los valores, los comportamientos de compra, etc. Si esos perfiles corresponden a la realidad, el manejo de productos y servicios podrá ser más eficiente.

Algunas empresas de publicidad utilizan el concepto de perfiles del cliente con el fin de diseñar los sistemas de comunicación con este, sin embargo, debe cuidarse que se manejen realmente segmentos relevantes y no valores promedios que no corresponden a clientes reales. Si una empresa tiene un grupo de clientes concentrados entre 20 y 25 años y otro grupo entre 50 y 55 años no puede diseñar una campaña para un perfil de edad de 35 a 40 años que sería el promedio de edad de sus clientes de los cuales no tiene ninguno.

Una empresa de tarjetas de crédito diseñó un programa para recién egresados de estudios de Máster en universidades norteamericanas. Hizo un convenio con las universidades y envió comunicaciones ofreciendo la *primera* tarjeta del nuevo graduado con una historia narrada con base en la *primera* experiencia laboral y en la confianza en la capacidad de triunfo del recién graduado. Resulta que un gran porcentaje de quienes adelantan esos estudios de posgrado son profesionales con varios años de experiencia, con actividad económica previa, de varios países, con familia por lo que el mensaje sonaba ridículo e inadecuado al perfil real.

Un adecuado manejo de perfiles de clientes basados en información estadística requiere un manejo técnico de la ciencia estadística para usar correctamente promedios, medianas, modas, percentiles, etc.

7.4. El servicio al cliente

Una de las consecuencias de la orientación hacia el cliente sucedida en los últimos años del siglo XX y convertida en parte sustancial del proceso de mercado en el siglo XXI es la implantación en todas las organizaciones del concepto de “Servicio al cliente”.

Reiteramos que es importante no confundir este concepto —que es común a todos los mercados de cualquier tipo de bienes— con el ya analizado de “servicios” como contraposición a “productos”.

El servicio al cliente comprende el conjunto de prácticas, procesos, recursos, organización y principios que una empresa adopta con la finalidad de responder a los requerimientos de sus clientes.

De acuerdo con los principios gerenciales que caractericen una organización, el servicio al cliente puede ser tan solo un componente más del proceso de mercado o uno de los fundamentos esenciales del negocio. Actualmente tiende a ser fundamental en la estrategia general de las empresas.

Dado que el tema se ha vuelto tan importante en la sociedad de consumo masivo en que vivimos, aquellas organizaciones que no lo tienen como una parte esencial del proceso estarán enmarcadas por los aspectos legales de defensa del consumidor que se han extendido en prácticamente todas las legislaciones de los países. Incluye el tema de dar garantías adecuadas y técnicas a los productos o servicios ofrecidos, dar información completa y oportuna, no utilizar publicidad engañosa que lleve a distorsionar la realidad de las características de los bienes, atender oportunamente los reclamos y establecer un régimen de devoluciones. Usualmente estas organizaciones tendrán un manual de políticas de atención de reclamos y un área encargada de ello con el objetivo de minimizar el impacto en imagen y costo de los clientes insatisfechos. En los procesos de producción o servucción tendrán importancia los departamentos de control de calidad.

Para las organizaciones en las cuales la orientación hacia el cliente corresponde a una profunda y sincera filosofía empresarial, el servicio al cliente permeará toda la compañía y se convertirá en una parte fundamental

de su cultura organizacional y su estrategia de negocios. El tema será parte esencial de la tarea de la alta gerencia que diseñará estructuras, funciones y procesos para asegurar la satisfacción de los clientes y para lograr que desde la más alta dirección hasta el último empleado de la organización se responsabilicen de la satisfacción de los clientes.

La teoría detrás de este enfoque radica en que los consumidores son personas inteligentes y capaces de captar la sinceridad del buen servicio, lo cual los llevará a tener una profunda relación con la empresa y la marca, generará fidelidad en el consumo y será factor multiplicador hacia otros clientes. El costo que se requiere para diseñar y ofrecer una organización así enfocada es altamente retribuido por la rentabilidad que le produce cada cliente a la empresa en el volumen, la frecuencia de compra y la permanencia, lo cual se convierte en parte esencial de la perdurabilidad misma de la compañía.

Las revistas de negocio frecuentemente narran casos de éxito de empresas que asumen el enfoque de servicio al cliente en el último sentido narrado. Singapore Airlines, American Express, Target, Montblanc, Apple, son multinacionales que tienen fama de distinguirse en este aspecto. Si bien el éxito empresarial es resultado de complejas relaciones de variables en el tiempo, los comentarios periodísticos atribuyen en gran parte al buen servicio al cliente el éxito de estas organizaciones. Igualmente, a nivel local cada consumidor podrá mencionar en su vida diaria ejemplos de buen o mal servicio en el supermercado, en el banco, en el hotel, en el transporte, en los servicios médicos, en los servicios gubernamentales.

Si bien la presentación teórica es fácil y comprensible, en la realidad se choca con culturas de orden, control y seguridad que aparentemente se

contraponen con la amplitud que se esperaría de un verdadero servicio y dedicación al cliente. Se conocen organizaciones que sinceramente han buscado orientarse en esta dirección pero cuando se llega a las prácticas cotidianas se encuentra que en la cultura de la empresa predominan otros conceptos. Fácilmente se generan choques entre las áreas de soporte y las de contacto directo con el cliente.

Un Vicepresidente de Servicio al Cliente en una gran organización, que había contratado asesores para programas profundos de orientación hacia el cliente, pactó una reunión temprano en la mañana en su oficina con un cliente potencial. Las oficinas quedaban en la zona industrial de la ciudad, con una dirección complicada de encontrar, por lo cual el cliente tuvo cuidado de darse suficiente tiempo para la búsqueda, que realmente fue difícil. Puesto que era una instalación industrial, no había puerta de acceso a las oficinas que estaban en el interior, sino una gran puerta para vehículos de carga sin un timbre para solicitar la apertura. Luego de varios minutos e intentos de hacerse notar, finalmente se abrió la puerta para entrada de un camión, lo cual aprovechó el cliente para hablar con el portero quien dijo no saber nada de una reunión. No podía anunciar al visitante ya que el portero sabía que a esa hora “el doctor tomaba su desayuno y no le gustaba que lo interrumpieran”. El visitante solicitó permiso para ingresar su auto. El portero, al notar que era un auto de lujo, le dijo que hacía la excepción porque no estaba permitido entrar particulares a esos patios. Le indicó igualmente entre las varias edificaciones, a cuál debía dirigirse. Una vez en el amplio patio, el visitante buscó hasta que encontró una puerta abierta que permitía ingresar a las edificaciones. Atravesó una planta automatizada de producción, y finalmente se encontró con un técnico que le orientó por dónde

acceder a las oficinas del vicepresidente. Cuando finalmente se encontró ante él le pidió excusas porque ya se había pasado varios minutos de la hora de la cita. El vicepresidente muy amable lo interrumpió y le dijo: “No se preocupe que esta es una empresa orientada hacia al cliente...”

Bancos que colocan avisos públicos con frases como “nuestra razón de ser es el cliente”, le cierran en la cara las puertas al cliente que llega en el momento de cierre de las oficinas.

El servicio al cliente requiere no solo cursos y capacitación sino un cambio total de cultura, una gerencia convencida y un rediseño de procedimientos, funciones y hasta de la arquitectura de las instalaciones. Para ello se requiere que la totalidad del personal en todas las áreas esté realmente convencido de que su trabajo solo tiene sentido en la medida que los clientes estén satisfechos.

Áreas aparentemente lejanas a los clientes como contabilidad, finanzas, producción o investigación y desarrollo deben verse a sí mismas como las que apoyan a quienes están en contacto directo con el público, como ejecutivos de cuenta, vendedores, porteros, secretarias. Las jerarquías deben verse como responsables de que los clientes estén satisfechos.

Algunos altos ejecutivos de empresas privadas y funcionarios públicos asumen actitudes que demuestran que su importancia la miden por el número de personas a quienes se les impide entrar en contacto con ellos. Son inaccesibles personal o telefónicamente, y están protegidos por una corte de funcionarios y barreras físicas que ratifican ante el cliente la importancia del jefe. Una organización orientada hacia el cliente piensa lo contrario y está diseñada para permitir que este llegue hasta donde desee hacerlo sin que por otra parte se genere un caos interno.

La filosofía de servicio al cliente aquí descrita requiere para su real implementación los más sofisticados diseños de organización, comunicaciones, manejo de procesos y tecnologías para el mundo de mercados masivos que predominan en el siglo XXI. De lo contrario quedarán como simples enunciados de interés y buenas intenciones no reflejadas en la realidad del servicio al cliente.

Capítulo 8

Modelos de comportamiento del consumidor

8.1. El enfoque de las necesidades

En los libros de mercadeo se propone la motivación de la compra en la satisfacción de las necesidades y, por tanto, se profundiza en los diferentes modelos que los psicólogos y teóricos sociales plantean sobre cuáles son las necesidades del ser humano, cómo se clasifican y cómo se satisfacen.

Adicional a las teorías clásicas de necesidades materiales, psicológicas y espirituales, los autores destacan la teoría de escala de necesidades de Abraham Maslow según la cual los seres humanos nos movemos según un orden de necesidades básicas fisiológicas hasta las más altas de la escala que son las necesidades de autorrealización y plenitud. Según el autor, los seres humanos vamos buscando un nivel de satisfacción solo cuando se ha logrado obtener el nivel anterior. Igualmente, es de amplio conocimiento la teoría bifactorial de Hertzberg que trata de explicar los factores de motivación del ser humano

No profundizar aquí en este tema no es solo el resultado de seguir concentrados en el mercadeo y dejar para la ciencia de la administración este campo que le corresponde, sino principalmente por considerar alejado de la realidad el principio que se maneja al respecto en casi todos los libros de mercado.

¿Por qué existe el mercado? ¿Para qué existen los mercados? ¿Cuál es el objeto del mercadeo?

La respuesta más común que incluso se encuentra en la definición de Philip Kotler, el gurú del mercadeo es: “para satisfacer las necesidades de los consumidores”. Recientemente, en las nuevas ediciones, ha tenido una pequeña modificación: “para atender las necesidades y los deseos del cliente”.

La Sociedad Americana de Mercadeo, en su última definición, es un poco más general: “para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales”.

Como resultado de estas respuestas, los empresarios y los interesados en el mercado se esfuerzan en definirse como los que satisfacen las necesidades de los clientes.

Sin embargo, este enfoque de las necesidades es contraevidente con la realidad. ¿Quién necesitaba un *walk-man*? ¿Quién necesitaba un iPad? ¿Quién necesitaba una galleta Oreo? ¿Quién necesitaba la película *Avatar*? ¿Quién necesitaba el whisky Johnnie Walker Blue Label? ¿Quién estaba suplicando por una red social como Facebook?

Como es obvio que muchos de los productos ofrecidos en el mercado no eran ni son necesarios, y la mayoría a los consumidores jamás ni siquiera se les hubieran ocurrido, los teóricos debieron modificar un poco su respuesta: “el mercado es para satisfacer necesidades y para crear necesidades”.

Esta última respuesta genera la entrada de los sociólogos, filósofos y políticos ya que nos adentramos en la discusión de hasta qué punto es útil, conveniente y noble para la sociedad crear necesidades y más cuando no podemos lograr que todos las satisfagan.

Si de necesidades se tratara, y siguiendo a los teóricos al respecto, bastaría con un solo tipo de producto para cada necesidad. La respuesta es tan obvia que el sistema comunista así lo entendió y en China se buscó que los más de mil millones de habitantes del país vistieran la famosa chaqueta Mao. En Rusia se diseñó el carro universal para satisfacer la necesidad de locomoción: el Lada. Lamentablemente, la realidad demostró que esto no era satisfactorio para esas sociedades.

Al mundo occidental se lo califica como “sociedad de consumo”, que en una de sus acepciones negativas tiene un carácter peyorativo, es decir, sociedad de lo no necesario con consecuencias adversas para la humanidad ya que genera desigualdad y nos aleja de otra de nuestras utopías: la igualdad.

En conclusión, si el mercado y su disciplina, el mercadeo, tienen como objetivo satisfacer y crear necesidades, hemos tomado un camino incorrecto y destructor, lo que explica las críticas y mala imagen que en algunos sectores de la sociedad tienen de los que buscan ofrecer a los consumidores productos que no necesitan.

La otra alternativa, la nuestra, es que ese no es el objeto del mercado ni de su disciplina, el mercadeo. Ha habido un desenfoque que esperamos corregir. Para buscar una respuesta diferente que daremos al final en nuestra definición de mercadeo, necesitamos todo lo analizado hasta ahora y lo que nos falta es el análisis del principal participante en el mercado: el consumidor. Igualmente, el análisis del proceso mismo que se realiza en el mercado a lo cual dedicaremos los siguientes capítulos. Por ahora baste decir que estamos totalmente en desacuerdo con que el objeto del mercadeo es satisfacer necesidades y mucho menos crear necesidades.

8.2. Modelos del comportamiento del consumidor

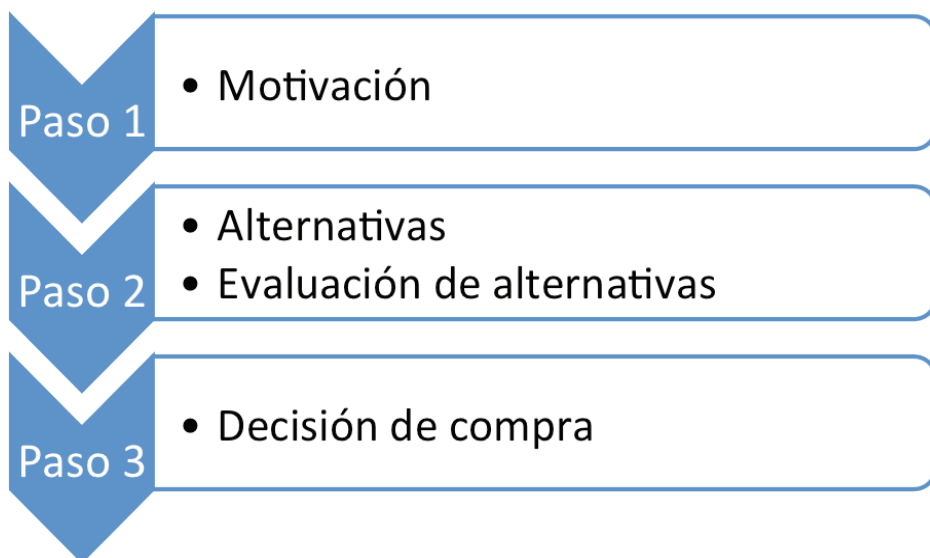
El estudio de los procesos de mercadeo, al superar el esquema simple de vendedor-comprador que predominó hasta las últimas décadas del siglo XX, ha recibido un fuerte impulso por parte de los psicólogos y los psicólogos sociales que han estudiado y analizado al consumidor. A su vez, la disciplina del mercadeo ha sido un campo de actividad para esas profesiones y hoy es fácil encontrar en los departamentos respectivos una gran abundancia de profesionales expertos en el comportamiento humano.

Un aporte fundamental ha sido la investigación sobre modelos de comportamiento del consumidor en el proceso de mercado. A continuación mostraremos algunos modelos que han sido propuesto como explicativos de cómo, por qué y qué hace el consumidor en el momento de una compra. Es de notar que se encuentran variaciones sobre los modelos dependiendo de la época de la publicación ya que los autores amplían, complementan y aclaran algunos de los pasos que identifican en el proceso interno de cómo se comporta un consumidor antes, en y luego de una compra.

La teoría subyacente es que el proceso de compra es complejo, el consumidor es a su vez una persona compleja, y según los análisis de los autores van recorriendo pasos que combinan los aspectos emocionales con los racionales para la motivación, evaluación y decisión, a fin de producir el acto de la compra que tiene impacto posterior a la compra misma.

Un modelo psicológico tradicional dice que toda persona se mueve por una motivación, plantea alternativas, las analiza y finalmente toma la decisión. El proceso es así de simple (figura 8):

Figura 8. Modelo psicológico tradicional del proceso de decisión.



La mayoría de los vendedores asumen que esta es la forma como actúa un consumidor, por tanto, se esfuerzan en motivarlos a través de la publicidad, promociones, oferta física de los productos, junto con los atributos que les permitan evaluar positiva y prioritariamente el producto o servicio, para lograr así la decisión de compra. Kotler coincide con este planteamiento.

Los psicólogos y psicólogos sociales, conocedores de la profundidad de la mente y la personalidad humanas, sin negar el esquema anterior, plantean modelos más complejos. Desde la década de los setenta del siglo pasado hasta hoy se encuentran múltiples estudios de gran profundidad tratando de encontrar el modelo como actúan los consumidores, los cuales analizan las diferencias que pudieran existir, si la hubiera, con diferentes perfiles de consumidores e incluso para las compras por Internet.

Hay una aproximación económica al comportamiento del consumidor. La clásica que define la ley de la oferta y la demanda, matizada por la teoría de

la elasticidad de la demanda unida a las teorías de las economías de escala. Debido a que se queda corta para explicar los múltiples fenómenos de mercadeo, se ha ampliado para introducir los conceptos de conveniencia, eficiencia, rentabilidad y beneficio-costeo

Perrault y McCarthy presentan un modelo que incluye las influencias psicológicas y sociales, la situación de compra y el proceso de decisión.

Las fuentes de motivación internas de un consumidor han sido clasificadas por varios autores, pero ahora se sabe que son múltiples: las fisiológicas, psicológicas, sociales, espirituales, las cuales se interrelacionan entre sí. Hay autores que listan más de sesenta fuentes internas que pueden mover a un consumidor.

Esta visión más amplia de cómo se motiva y actúa el consumidor hace que sea discutible la idea general de que es posible manipularlo a través de los procesos de mercadeo. Sus necesidades y deseos son muy íntimos y están generados por procesos de formación de personalidad que se reflejan en el momento de tomar una decisión de compra. Lo que hace el mercadeo es entender estas motivaciones y presentar posibilidades y alternativas para que se realicen a través del proceso interno del consumidor.

Existe abundante literatura al respecto e invitamos al lector interesado a profundizar en los estudios e investigaciones que se encuentran en los autores especializados. Nosotros presentaremos algunos ejemplos.

La profesora Sismeiro del Imperial College de Londres ha hecho un buen resumen:

- **Modelos económicos tradicionales.** Asumen que las decisiones se toman por seres racionales que maximizan la función objetivo llamada “utilidad” en un proceso secuencial que inicia por

el reconocimiento de una necesidad, buscan toda la información posible de las alternativas , las evalúan deciden la mejor y experimentan los resultados de su escogencia.

- **Modelo de decisión utilitario/instrumental.** Según este modelo el disparador para iniciar el proceso es la conciencia de que existe una brecha entre el estado “actual” y el “deseado” (por ejemplo la familia está creciendo y se requiere una casa más grande). Como resultado se inicia un proceso activo de búsqueda y existe información racional y una evaluación igualmente racional de las alternativas. Por ejemplo, usa una hoja de cálculo de puntuación y valoración de pros y contras. El consumidor hace un balance entre las alternativas competitivas y sus criterios posibles como el precio. Su decisión le puede servir para futuras situaciones similares y por tanto se vuelve una rutina.

- **Bajo involucramiento/decisiones mundanas.** El proceso arranca normalmente por una escasez de inventarios. Por ejemplo, se acaba el jabón. La búsqueda es pasiva, como ir al supermercado a la zona de jabones y sin estudiarlos todos se toma alguno más o menos al azar. No hay factores emocionales porque no hay motivación para analizar todos los atributos. Usualmente el precio es una guía importante o aquellas marcas que le son familiares. Se escoge una alternativa que sea satisfactoria, suficientemente aceptable sin buscar que sea la mejor.

- **Hedonístico de autoexpresión.** El disparador es una necesidad o un gusto. No hay un proceso muy racional sino que se trata de justificar una decisión ya tomada. Por ejemplo, comprar un vestido Gucci de 2000 dólares porque la semana anterior estaba en 3000. La escogencia es simple, las personas compran lo

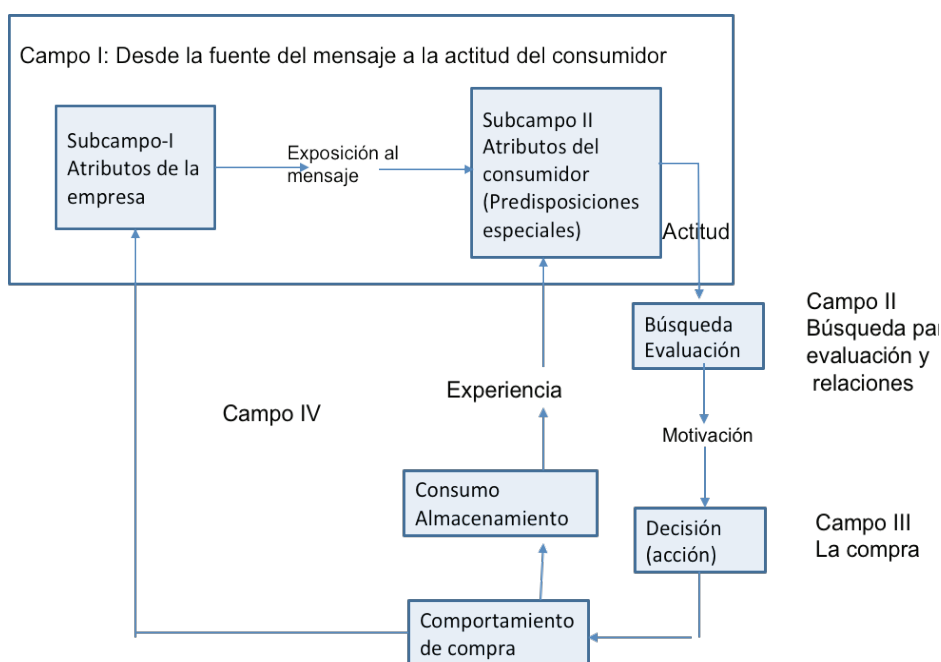
que quieren, que creen que comunica lo que son y el proceso es justificar la satisfacción. El precio no suele ser lo importante.

8.3. Algunos modelos propuestos por diferentes autores

Para ilustrar el tema presentamos algunos ejemplos de modelos propuestos.

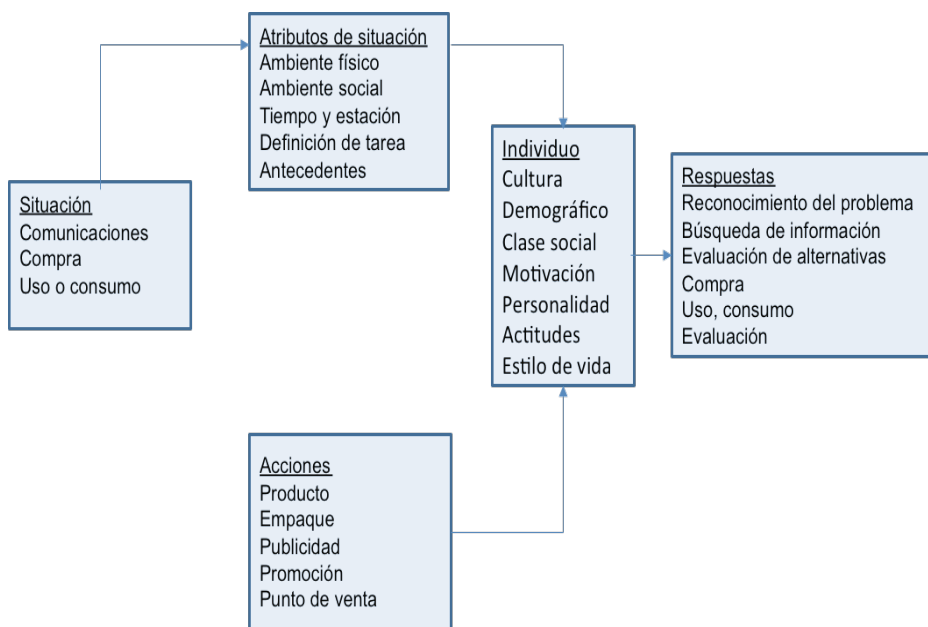
- **Modelo Situacional.** El modelo situacional llama “campos” a los pasos básicos: exposición al mensaje, análisis-evaluación y compra, e incluye uno final de acumulación de la experiencia que servirá para futuras decisiones de compra (figura 9).

Figura 9. Modelo situacional



- **Modelo básico detallado.** Resalta los aspectos en cada etapa básica tanto de la situación como del consumidor y del producto (figura 10).

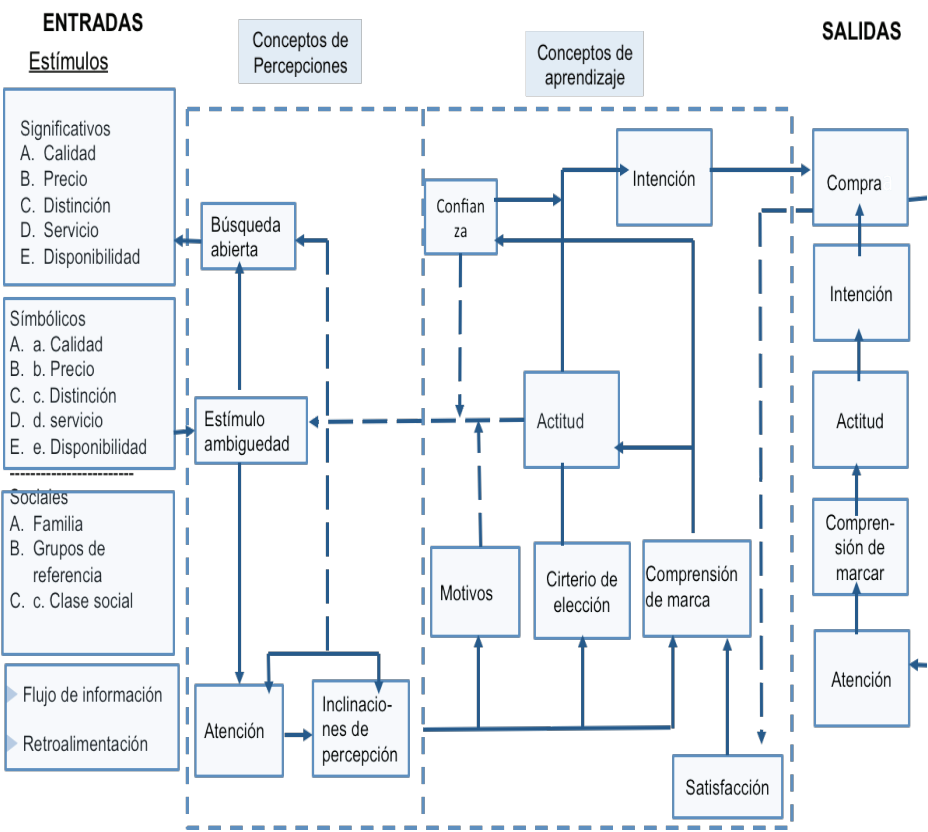
Figura 10. Modelo básico detallado



Anteriormente otros autores propusieron modelos aún más complejos que suponen varias etapas que se realizan cuando el consumidor entra en el proceso. La compra es solo el producto final de interrelaciones entre el pasado, el presente y el ser del consumidor y el producto. Los investigadores proponen influencias, relaciones y etapas con mayor detalle, y muestran conexiones entre los factores y procesos que según ellos explican la razón por la cual finalmente el consumidor decide comprar. Algunos incluyen en el proceso los pasos posteriores a la compra misma como la evaluación o la conservación en la memoria de la experiencia en el proceso. Otros hacen énfasis en el proceso básico pero resaltando que en cualquier momento de éste puede interrumpirse la búsqueda y la forma como el consumidor actúa en ese caso con posibilidades de un proceso iterativo. Conviene al lector mirar con detenimiento las variables, procesos y aportes que cada autor propone en su modelo.

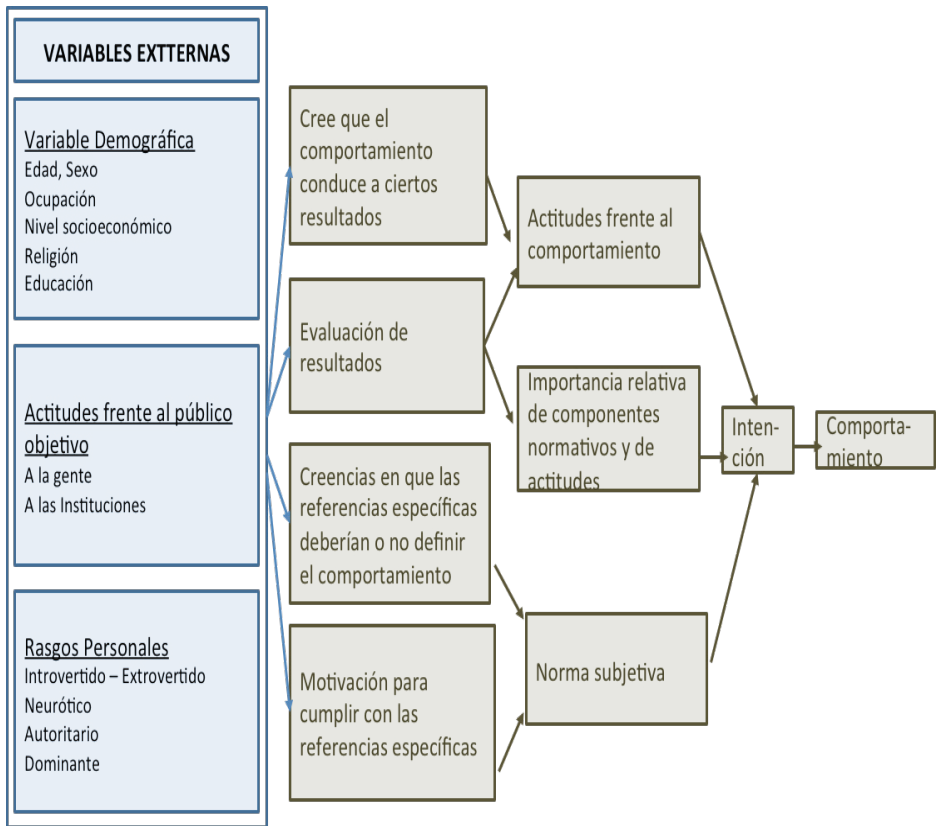
▪ **Modelo de Howard-Sheth**

Figura 11. Modelo de Howard-Sheth



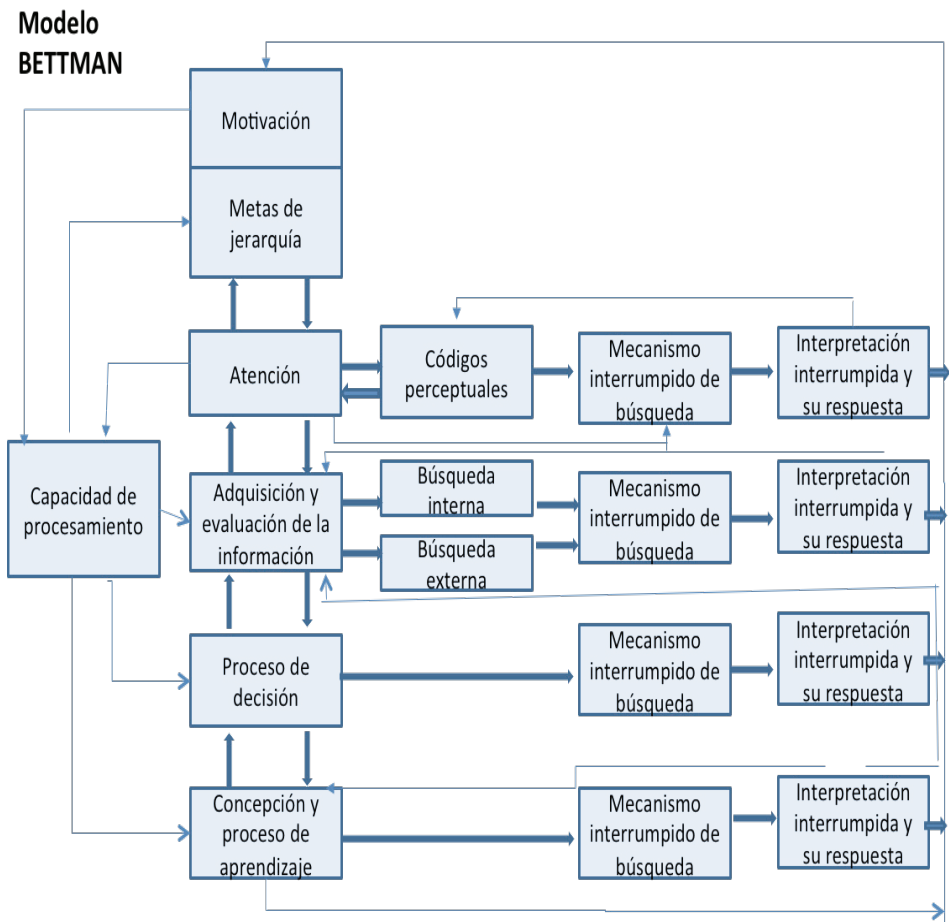
▪ **Modelo Fishbein**

Figura 12. Modelo Fishbein



▪ **Modelo Bettman**

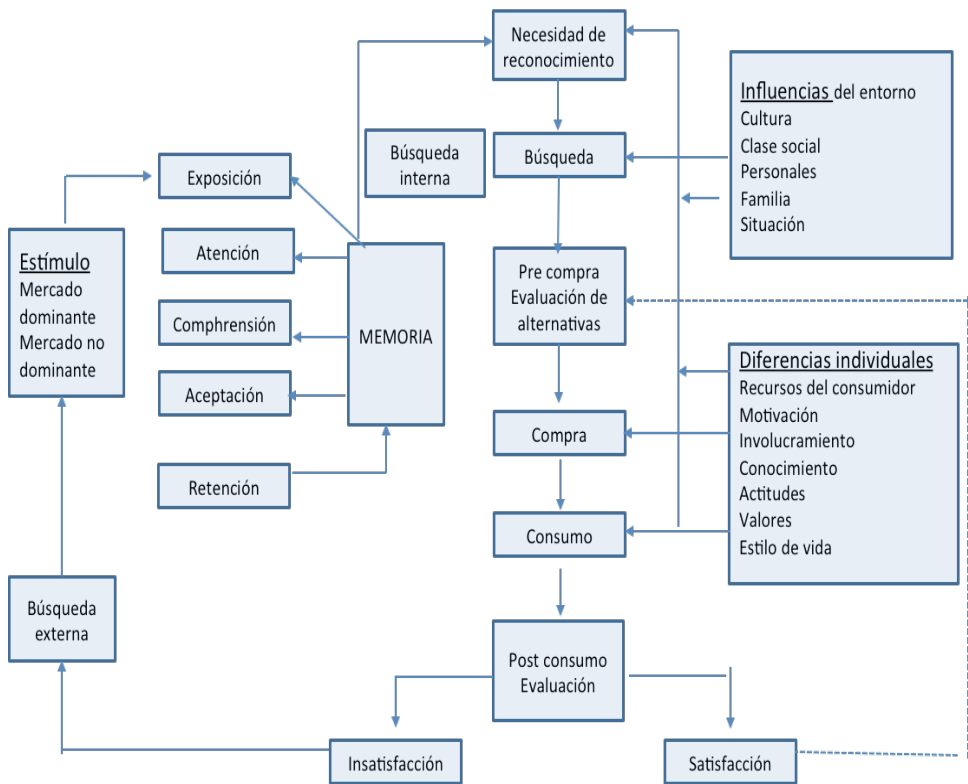
Figura 13. Modelo Bettman



▪ **Modelo Blackwell**

Figura 14. Modelo Blackwell

**Modelo
BLACKWELL**

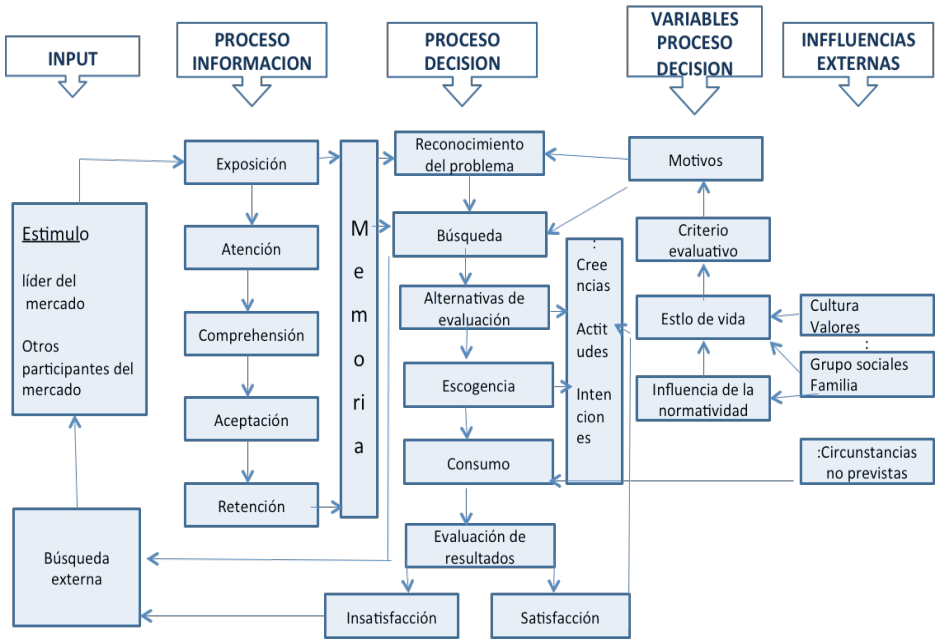


▪ **Modelo EKB.**

En este modelo, Engel y Blacwell recogen los avances de otros autores y elaboraron un modelo que consideran aún más completo en el cual resaltan la interrelación entre las diferentes etapas y entre las variables endógenas y exógenas las cuales identifican con mayor precisión con el fin de que puedan ser objeto de análisis estadístico. Igualmente, resaltan la importancia de las actitudes y creencias en el comportamiento para reflejar los aportes de Fishbein (figura 15).

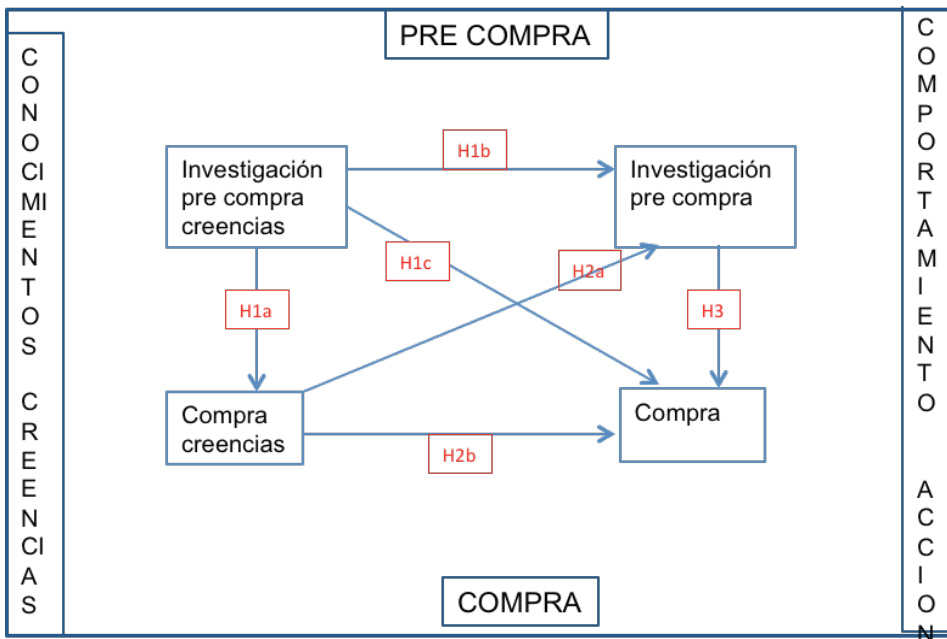
Figura 15. Modelo EKB

**Modelo
EKB**



- **Modelo racional de compras por Internet propuesto por varios investigadores.** Los autores igualmente están tratando de explicar el proceso que se realiza en el consumidor cuando actúa en una compra en este caso por Internet. Resaltan que hay un camino racional de relaciones entre las variables que considera el consumidor. Las variables pueden ser de creencias, de búsquedas o de acción. Las variables de creencias preceden a las de búsqueda y estas a las de acción. Hay, por tanto, una dependencia entre las creencias, los conocimientos previos y las opiniones inmediatas que explican el comportamiento de la compra (figura 16).

Figura 16. Modelo del proceso racional de decisión para compras en línea



▪ **Modelo CTH.** Basados en los modelos anteriores, en la experiencia directa con varios productos y servicios y miles de consumidores, hemos elaborado un modelo en el cual se destaca:

- Es aplicable a cualquier compra, es decir, tiene carácter universal. Es igual a la compra de una casa que a la compra de una caja de fósforos en una tienda o un chocolate en la caja de un supermercado. La diferencia radica en el tiempo en el cual sucede el proceso y en la conciencia sobre el mismo. La compra de una casa requiere mucho tiempo y es totalmente consciente. La compra del chocolate es de segundos y el proceso es poco consciente pero igualmente se realiza.

- El proceso está delimitado por la cultura en la cual se mueve, por la personalidad del comprador y por todas las influencias del pasado que en él se han concretado, conscientes o inconscientes.

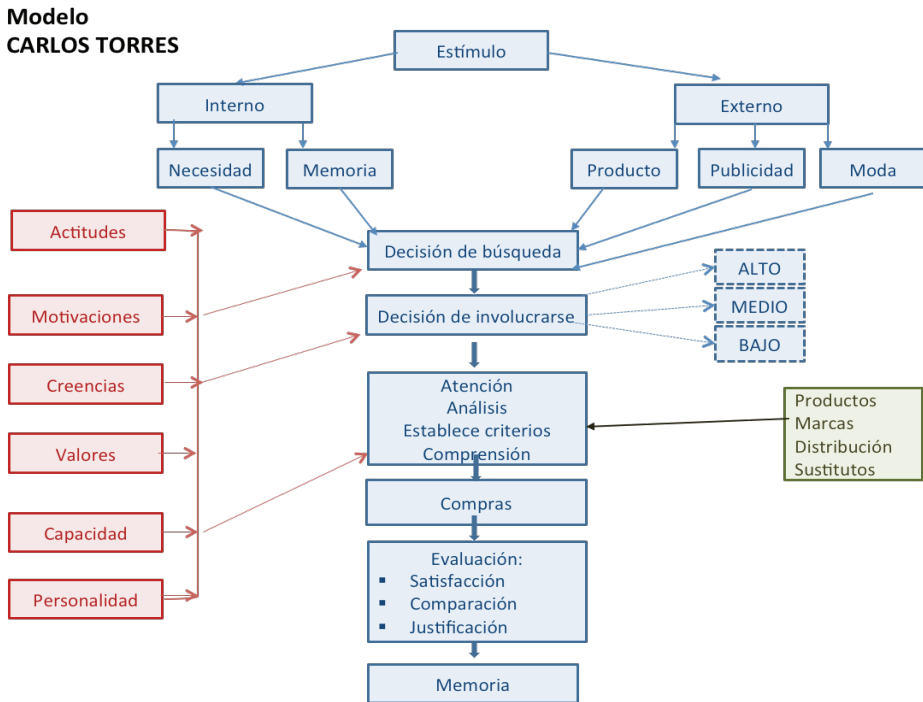
- El proceso de compra requiere un estímulo inicial el cual puede ser de origen externo o interno. Aunque una necesidad puede ser un estímulo, no es el único posible ni usualmente el más frecuente.

- En el proceso hay varias decisiones que se suceden: aceptar el estímulo, iniciar la búsqueda, involucrarse, plantear criterios, decidir comprar, la compra en sí.

- El proceso no termina con la compra. Continúa una etapa de evaluación y satisfacción o insatisfacción que alimentará la memoria para el futuro y permite ir formando la relación con el producto, la marca, los atributos y los criterios de futuras compras.

- El proceso es por tanto una mezcla dinámica de elementos racionales y emocionales. El consumidor está realizando un “acto humano”.

Figura 17. Modelo Carlos Torres



- La compra por impulso. En los últimos tiempos se ha puesto de moda el concepto de “compra por impulso” para representar el fenómeno que observan los comerciantes cuando una persona termina comprando productos o servicios que no tenía intención de comprar o que no salió a comprar pero al verlo termina adquiriéndolo. El ejemplo que suelen poner es el de los productos en las cajas de los supermercados o en el estereotipo de las mujeres compradoras compulsivas.

De acuerdo con los modelos expuestos y los análisis de comportamiento del consumidor no existe la llamada “compra por impulso”. Aun en las cajas de los supermercados, los consumidores realizan el complejo proceso emocional-racional determinado por su propia cultura y personalidad a través del cual van tomando sucesivas decisiones que llevan a la decisión final de compra y evaluación.

Un hecho que lo prueba es que no seleccionamos en ese momento sino artículos que nos agradan a pesar de que están rodeados de muchos otros. Los demás artículos posiblemente ni los notamos. La persona que no lee revistas de telenovelas no comprará una aunque se la coloquen rebajada y en varios sitios. En cambio, si gusta de los chismes sociales es posible que ojee *Hola*, y si se realiza el proceso de acuerdo con algunos de los modelos expuestos, es posible que la compre, pero tendrá una clara explicación de por qué lo hizo. El proceso, insistimos, durará pocos segundos pero no significa que no sea un proceso emocional-racional complejo.

Lo que sí no es verdad es que el modelo general sea racional y estrictamente interno del comprador. Como hemos observado en los diferentes modelos propuestos, se requieren los estímulos motivadores internos o externos para iniciar el proceso con un consumidor con todas sus características culturales y psicológicas.

Las teorías de motivación (Freud, Maslow, Hertzberg) son aplicables al proceso de comportamiento del consumidor.

Gerald Zaltman, en su libro *Cómo piensan los consumidores*, abre las puertas de manera más definitiva a que el consumidor es un ser muy complejo y que es determinante en el proceso de mercadeo. Introduce el concepto del “inconsciente cognitivo del consumidor”. Es decir, que el consumidor de manera inconsciente tiene una serie de conocimientos que determinan

su conducta más allá de lo que conscientemente pueda expresar. “Un estímulo que aparece solo una milésima parte de segundo y no se registra conscientemente puede afectar la conducta futura del sujeto”⁶.

Las personas no logran fácilmente analizarse y menos explicar sus propios comportamientos. Por ello fallan muchas investigaciones de mercado que suponen que las personas se conocen a sí mismas y pueden pronosticar su comportamiento. Un ejemplo es la inclinación a la compra futura. Hay pruebas en las cuales solo un porcentaje pequeño de los que dijeron que comprarían, efectivamente lo hacen. Según Zaltman la actividad consciente solo representa el 5% de la cognición humana. Más del 80% de la comunicación es no verbal.

8.4. El entorno influye en el mercado

Los libros de administración estudian con amplitud la influencia del entorno en el manejo gerencial y eso incluye la función comercial. A continuación resaltamos algunas especificidades aplicables al mercado.

8.4.1 La cultura

Si en algún campo de la actividad empresarial es fundamental tener en cuenta la cultura es en la función comercializadora de las organizaciones.

El conjunto de valores, costumbres, procedimientos, prácticas, principios, creencias que constituyen la cultura determinan la forma como actúan los consumidores en un mercado. Todo grupo humano tiene una cultura así como toda persona humana tiene una personalidad, y la manera como interactúan en los procesos sociales es influida por dichas características.

El consumidor no es una tabla rasa donde se puede imprimir lo que quiera el vendedor. Es un ser humano con un complejo mundo formado a lo largo de los años y que se expresa en el acto externo de la compra.

Las grandes cadenas de comida rápida han descubierto que pueden mejorar sus resultados y tener un éxito mayor si se acomodan a los gustos de las diferentes culturas, las cuales pueden poner barreras a prácticas comerciales o especificaciones de productos que van contra sus creencias.

Los supermercados han aprendido que deben modificar su oferta de productos según el grupo de clientes de cada localidad.

Uno de los éxitos de la marca de ropa interior femenina *Leonisa* es acomodar sus diseños y ofertas al mercado latino. De allí su eslogan: “Leonisa sí es mujer...latina”.

En los Estados Unidos los medios de comunicación ofrecen una programación completa y diferente a los hispanos así como en Inglaterra se ofrece a los árabes, dada la abundancia de colonias de esas culturas en esos países.

8.4.2. La globalización

El fenómeno de la globalización se entendió en una primera instancia como la forma de crear una sola cultura haciendo perder a los diferentes pueblos la suya propia, de manera similar a como en el periodo colonial Europa trató —y en parte logró— de anular las culturas nativas de las colonias.

CNN, ESPN, FOX y otras cadenas de comunicación serían los instrumentos a través de los cuales se haría el fenómeno de culturización

universal. Una sola programación de noticias y diversión para un mundo globalizado. VISA y Mastercard se presentan como “un mundo una sola moneda”.

Es innegable que el fenómeno de la globalización ha afectado de una manera u otra todas las culturas existentes y es ya una característica de nuestro mundo. Pero la visión simple de eliminar las diferencias culturales no se ha producido. Por el contrario, gracias a la globalización las diferentes culturas han encontrado una forma de expresarse y hacerse conocer por las otras, y lo que ha sucedido ha sido un intercambio enriquecedor de culturas.

El mundo se ha enriquecido en oferta de comidas las cuales no han desaparecido de sus culturas originales. A las pizzas italianas se han unido los tacos mexicanos, el sushi japonés, los arroces chinos, la hamburguesa norteamericana, la paella española y, más recientemente, los chilenos, peruanos, tailandeses, indios, entre otros, han logrado hacer conocer sus gustos y formas de cocción.

Atrás recordamos cómo el Banco HSBC, en línea con esta realidad, se define como el “Banco local del mundo”, reconociendo que la expansión mundial de los negocios no significa la desaparición de las diferencias culturales.

El movimiento de uniformidad de la programación de T.V. de las grandes cadenas se ha modificado y se ha convertido en una programación diferente para cada región. Un recorrido por los hoteles del mundo que ofrecen la T.V. por cable mostrará los mismos canales pero con programación adecuada al sitio donde el huésped se aloja.

El turismo se ha globalizado en facilidades y volúmenes de viajeros, pero

para ofrecer a todo el mundo las características propias de cada cultura que se visite. Estamos ante la mayor oferta de diversidad en la historia de la humanidad.

La tecnología se ha globalizado para permitir a cada consumidor la satisfacción de sus propios intereses y motivaciones de acuerdo con su complejo mundo cultural y su propia personalidad. Es la masificación de la individualidad.

8.4.3. El cambio

Una característica de la sociedad del siglo XXI es el cambio acelerado tal como lo identificó Alvin Toffler en los años setenta del siglo XX, y que se ha corroborado en tan solo cincuenta años.

Hemos pasado de un mundo estático, de cambios tan lentos que solo se percibían con visión histórica de siglos, a un cambio acelerado en el cual diez años hacen ya una diferencia de generaciones. Los sociólogos ya no encuentran letras para denominar las diferentes generaciones que se suceden en pocos años. La generación de los *baby-boomers* de después de la Segunda Guerra Mundial es la última de larga duración. Las nuevas se suceden sin que ellas mismas lo sepan.

El cambio acelerado es ya la característica del mundo actual.

Esta realidad es un reto para el mundo del mercado. Los ciclos de vida de los productos se acortan a un nivel que hace aún más difícil el manejo de las empresas.

Cuesta trabajo pensar que en el 2003 Sony lanzaba con gran éxito su nueva tecnología de MP3 como una de las mayores innovaciones en el mundo de la música. DELL ya no es el innovador que

revolucionó los sistemas de cadena de suministro. Nokia dejó de ser el líder de venta de celulares. Palm ya no produce sus exitosas agendas digitales que ofrecían un mundo del futuro para mostrar en las películas de acción. En el 2012 no se produce un solo televisor en Estados Unidos. China es un centro de turismo mundial.

La respuesta empresarial que se debe notar de manera principal en el mundo del mercado es la actitud y práctica de innovación como algo esencial a toda organización. La conciencia del cambio continuo y acelerado debe ser parte de la cultura empresarial de toda organización.

La innovación, por tanto, debe permear todo el proceso y todos los elementos del mercado⁷.

8.4.4. Prospectiva

Dada la importancia del entorno y la cultura en el proceso del mercado, y ante un entorno cambiante, es fundamental para quien maneje los temas de mercadeo tener claridad sobre las tendencias que prevalecerán en el inmediato y mediano futuro. El estudio de estas tendencias y la forma como las organizaciones pueden trabajar con ellas está conformando una disciplina llamada *prospectiva*.

Existe literatura no muy abundante y de calidad diversa al respecto que deberá ser objeto de investigación para aplicar al mercado de interés de cada cual.

En general podemos proponer que la sociedad actual, en proceso de

⁷ Fieles al propósito de no ensanchar esta obra con elementos tratados por otras disciplinas, se recomienda consultar sobre el tema: Carlos Torres, Teoría general de la Administración. Bogotá, CESA, 2011, cap. 18.

cambio continuo y acelerado, se está estructurando sobre las siguientes bases que determinarán su futuro a corto y mediano plazo:

- El recurso natural fundamental sobre el cual se está construyendo esta sociedad es la información. Lo que fue la tierra en la sociedad agraria o la tecnología en la sociedad industrial es hoy la información. Todo tipo de información. La información tiene características que la distinguen de otros recursos: es abundante y pública. El secreto, las patentes, y en general el control sobre algunos tipos de información será cada vez más deleznable. El reto no será disponer de información ya que la que se produce y está disponible en forma pública o de cada organización es tan abundante que el problema es tener la capacidad de discernir la relevante y de utilizarla para los objetivos de las organizaciones.
- La información tiene unas características que la diferencian de los recursos naturales que formaron las civilizaciones anteriores. No se agota, no se consume, no se pierde al compartirla, se multiplica; se filtra y en el mundo actual se produce de forma geométrica.
- Para manejar la información la sociedad actual cuenta con las grandes capacidades de cómputo que cada vez se multiplican tanto en posibilidad de manejo de información como en instrumentos para el mismo.
- Los sistemas de comunicación que transmiten a la velocidad de la luz la información permitirán delinear el mundo que estamos viviendo y los cambios que nos esperan. El instrumento revolucionario es la Internet, que actúa en esta nueva era como la máquina de vapor en la sociedad industrial. No es por tanto un fin

en sí mismo, es el instrumento y el símbolo de la nueva sociedad.

- El manejo de la transmisión por el aeroespacio con tecnologías espaciales o terrestres permite flujos masivos, simultáneos e individuales de información que darán todo tipo de oportunidades a la sociedad actual y del futuro.
- Esta nueva era, y las bases dichas están transformando y transformarán aún más todas las actividades humanas y abrirán nuevos horizontes de desarrollo del ser humano.

En esa sociedad de la información se moverán todos los mercados de bienes y servicios. Por tanto, estamos viviendo lo que se ha llamado la digitalización del mundo. No solo lo propiamente tecnológico es afectado por esta nueva era. Es cualquier actividad desde cocinar, hacer deporte, estudiar, divertirse, hasta los sistemas de producción, distribución, ventas, investigación y la conquista del espacio.

La realidad de esta nueva sociedad basada en la información, más la velocidad del cambio obligan a que los interesados en el mercadeo tengan como una obligación hacer prospectiva concreta sobre su industria específica, su medio ambiente, sus consumidores, sus tecnologías, su competencia, el ciclo de vida de sus productos y, en general, acerca de todo lo que se refiere a su mercado con la finalidad de ir ajustando sus estrategias para mantenerse competitivos.

8.5. Conclusión

El consumidor es el centro del mercado y su conocimiento y estudios son fundamentales para la actividad del mercadeo. Hay un esfuerzo científico de entender los procesos de decisión de compra dentro de la mente y las

influencias que recibe el cliente de su entorno y de sus propias características y experiencias. Los diferentes modelos son herramientas para que el experto entienda mejor el comportamiento de sus consumidores.

Dada la complejidad de la mente del consumidor, sus múltiples perfiles y la realidad de un mundo en cambio acelerado, la segmentación y la prospectiva son herramientas básicas para el manejo de las estrategias gerenciales.

Capítulo 9

El proceso de intercambio

Finalmente, el mercado es un proceso de intercambio entre el comprador y el vendedor. El primero recibe el bien o servicio que ha decidido adquirir y el segundo lo entrega a cambio de un valor que los dos consideran adecuado.

En el anterior capítulo hemos estudiado a profundidad los modelos de comportamiento del consumidor. Complementamos en este capítulo algunos aspectos relevantes que hacen parte del proceso de intercambio.

9.1. Sistemas de pago

Si no se trata de pagos por canje o permuta de bienes, lo más común es que el valor recibido por el vendedor sea un precio representado en dinero. Este tema es muy especializado, amplio e impacta otros aspectos de la sociedad, por tanto no pertenece al proceso del mercado pero sí lo afecta, así que los comerciantes y consumidores dependen de la oferta de servicios que sobre el tema hagan los especialistas gubernamentales y económicos.

Los economistas han estudiado profundamente el dinero como parte fundamental de los procesos de mercados, el cual estuvo representado en épocas antiguas por monedas de oro, o por monedas acuñadas por el

poder político.

La tecnología permitió llegar al papel moneda lo cual dio más libertad y practicidad a los mercados. Al surgir las instituciones bancarias estas ofrecieron el servicio de respaldar su propio papel moneda. Fracasos y evoluciones político-económicas llevaron a que esta facultad quedara restringida a los bancos centrales de cada país y el comercio se desarrolló con la facilidad de los pagos usando este instrumento.

Los bancos ofrecieron un servicio alternativo de amplísimo uso en todo el siglo XX: el cheque. Un papel garantizado por el banco sobre los depósitos que tenían los clientes en la institución. El mercado recibió un gran impulso gracias a este nuevo instrumento.

Como todo sistema, estos productos usados para pago tienen sus ventajas y desventajas. El aumento de los mercados hizo poco prácticos los pagos con dinero efectivo o sea papel moneda. El manejo de grandes volúmenes y el precio de muchos productos trajeron además problemas de seguridad tanto para su transporte como por la posibilidad de falsificaciones masivas que se dieron. Igualmente, al globalizarse los mercados, requerían de los clientes proveerse de la moneda de cada país donde realizaban operaciones. No obstante, aun en las economías más desarrolladas el efectivo sigue siendo un porcentaje importante del sistema de pagos en los mercados.

El cheque fue una solución para los problemas del efectivo, pero subsisten los problemas de seguridad pues el pago del cheque en la institución depende de la existencia de fondos suficientes y esto solo se sabe *a posteriori* del proceso de venta. Se han ensayado varios sistemas ofrecidos por los bancos para corregir esta deficiencia. Este instrumento continúa siendo de uso para múltiples pagos. Por ejemplo, en Estados Unidos los pagos de servicios y operaciones particulares de intercambio de bienes y

servicios se realizan en gran porcentaje a través de los cheques bancarios enviados por correo.

Desde tiempos inmemoriales surgió otra posibilidad para lograr el intercambio de bienes y servicios en el mercado: el crédito. Es asimismo una figura que no solo permite el intercambio sino que tiene otros efectos importantes en la sociedad que nuevamente se sale del ámbito de los actores del mercado. Nunca han faltado —y continúan— pequeñas operaciones propias de los comerciantes que conceden crédito a sus clientes. Desde la tienda de la esquina, la estación de servicio, la joyería hasta cualquier comercio organizado, han establecido sistemas de crédito como una forma de impulsar las ventas.

A principios del siglo XX la cadena Sears en Estados Unidos desarrolló un sofisticado sistema rotativo que luego trasladó a todas sus operaciones mundiales. No obstante, a la larga se convenció de que ese era otro negocio diferente a su propio negocio de almacenes por departamentos y terminó vendiendo la operación ya evolucionada como el sistema de tarjetas de crédito Discover.

El crédito tiene grandes ventajas y algunas desventajas para el proceso de intercambio:

- Desfasa el momento de la venta del momento de la disposición de dinero por parte del consumidor. Para la gran mayoría de asalariados el pago por sus servicios se recibe quincenal o mensualmente. Los comerciantes buscaban y aún buscan aprovechar esos días de capacidad de pago. Sin embargo, los clientes pueden necesitar o querer adquirir bienes y servicios durante cualquier momento. El crédito se los permite y los comerciantes no “pierden” ventas por falta de capacidad de pago

inmediata del consumidor.

- Permite vender bienes o servicios de valor mayor a la capacidad de pago inmediata. Existen multitud de pequeñas operaciones de compra basadas en el crédito personal que el vendedor le da a los compradores con base en la confianza para que paguen en “cómodas cuotas”. Desde electrodomésticos hasta viviendas, pasando por automóviles, vestuario, seguros, salud, son mercados que difícilmente tendrían el dinamismo actual sin el crédito.
- Los comerciantes pueden convertir el crédito en un servicio rentable complemento de sus productos principales. Así lo hizo Sears, y las principales fábricas de automóviles o bienes industriales tienen operaciones tan grandes que General Motors Acceptance o General Electric financial Services se han convertido en operaciones financieras tanto o más grandes que los principales bancos del mundo.
- Sin embargo, el crédito tiene aspectos de alto costo como son el estudio de la capacidad de los usuarios y el proceso de cobranza. Son trabajos muy especializados que usualmente no son compatibles con las actividades de los comerciantes quienes por ello las subcontratan o ceden a entidades financieras.
- Inherente al crédito está que un porcentaje de lo prestado jamás será pagado por múltiples motivos del consumidor o por falta de organización del prestamista. Este porcentaje es “normal” y muy pequeño en economías sanas y se trata como un costo, pero es muy notorio en economías en crisis y ha causado graves desequilibrios en países enteros.

- El crédito abre también una puerta a fraudes y manejos deshonestos cuyo conducción y combate supone igualmente costos que deben tenerse en cuenta.

Los bancos y las entidades financieras han desarrollado tecnologías de análisis y manejo de crédito y cobranza que se han convertido en sistemas de pago que son ampliamente utilizados en los mercados. El principal de ellos comenzó a desarrollarse en los restaurantes de Nueva York en las década de los cincuenta del siglo XX por parte de los asiduos clientes. De allí tomó su nombre: Diners. Y se estructuró como una tarjeta de presentación que garantizaba al tenedor una capacidad de crédito en los establecimientos afiliados al sistema.

El sistema evolucionó en todas direcciones de tecnología, calidad y cubrimiento en forma tal que es hoy el sistema de pagos para la vida diaria de mayor uso y cubrimiento en el mundo. Más que un sistema de crédito, se convirtió en un sistema de pagos, de presentación y un servicio que permite a los consumidores agilizar el intercambio continuo de bienes y servicios: miles de millones de usuarios realizan diariamente operaciones por billones de dólares con tarjetas de crédito. No importa la moneda en que se realice la transacción ya que incluye un sistema mundial de convertibilidad. Se ha transformado así en una moneda mundial.

Dada su complejidad y sofisticación se han consolidado unas pocas franquicias que ofrecen el servicio. Las principales: Visa, Mastercard, American Express, Diners. En algunos países como Japón se han desarrollado franquicias con mercados segmentados, lo mismo que operaciones de comerciantes de gran tamaño, los cuales han desarrollado sistemas de marcas propias, pero la tendencia es a la universalización y a la integración a las grandes franquicias.

Con las tarjetas de crédito se dinamiza el mercado electrónico de bienes y servicios a través de Internet. Sin embargo, los peligros reales de seguridad limitan su uso tanto por la existencia de grandes estafadores como por la desconfianza de los usuarios. Para solucionarlo se han diseñado sistemas de pago intermedios como PayPal, que permiten agilizar los pagos electrónicos limitando el riesgo de exposición de los medios de pago y las capacidades de crédito del usuario.

Así, los medios de pago son un servicio dinámico en el cual se han generado novedosos servicios y son un ejemplo de un mercado en sí, además de ser parte de los mercados en general pues estos no pueden existir sin un sistema de pagos.

9.2. La competencia

En el proceso de intercambio de bienes y servicios está siempre presente la posibilidad de que el consumidor decida adquirir el bien a un competidor.

Cuando no existen competidores estamos ante un mercado de monopolio que es fuertemente regulado y vigilado por las autoridades. Incluso cuando los competidores son pocos, el oligopolio correspondiente será sujeto de regulaciones y acción directa de los gobiernos.

Sin embargo, con excepción de los sistemas socialistas puros que ya casi no existen, la dinámica de los mercados produce amplia competencia para la gran mayoría de los bienes. Un concepto difundido y considerado esencial en los sistemas político-económicos democráticos es el fomento de la competencia.

Los participantes en el mercado deben por consiguiente identificar para cada producto o servicio la competencia.

Aunque el tema parece simple y podría reducirse a diferentes proveedores o marcas del mismo bien, los análisis más científicos del proceso han determinado que el consumidor tiene como posibilidad no solo lo que podemos llamar la competencia directa, sino que se debe considerar también como tal los productos alternativos e incluso la posibilidad de no comprar, o sea, de no terminar el proceso.

Un ejemplo muy claro y actual es el caso de las bebidas colas. “La Guerra de las colas” se refiere a todas las estrategias que Coca Cola y Pepsi Cola han desarrollado para ser líderes y acrecentar su porcentaje del mercado. Sus luchas han sido objeto de libros interesantes que se estudian en las facultades de administración. Sin embargo, una visión más completa mostrará que en general las bebidas no alcohólicas como jugos y otras gaseosas son también competencia. Con ellas también compiten.

Al producirse el fenómeno de búsqueda de una vida saludable y profundizarse las causas de enfermedades, las bebidas colas han encontrado un competidor aún más poderoso: la actitud del consumidor hacia lo natural.

No solo por las leyendas urbanas sobre el perjuicio que causa a los niños aficionarse a ellas, sino también por el deseo real de la población de adquirir hábitos convenientes para el organismo, el agua natural resultó ser un competidor. En el otro extremo aparecen como competidoras en esta categoría las bebidas energizantes.

Los grupos ambientalistas o de consumidores insatisfechos que usan las redes sociales pueden llegar a ser también competidores agresivos.

Casos similares pueden analizarse para el café, las carnes rojas, la leche, la vivienda urbana, el carro, los hoteles y, en general, cualquier bien o servicio del mundo moderno.

Uno de los mayores competidores de los negocios mineros o de las obras públicas son los grupos de nativos o de ambientalistas respaldados desde los entes gubernamentales y los medios de comunicación.

Entender esta realidad ha llevado a algunas empresas como IBM a buscar satisfacer a sus clientes con “soluciones” más que con productos y sus atributos. Este enfoque le ha permitido a IBM superar las sucesivas olas de cambio en el mundo tecnológico y enfrentar los diferentes competidores que en su campo han aparecido.

Cada competidor resaltará los aspectos de su “solución” para que sean juzgados por el consumidor en el proceso que describíamos antes. Ganará quien logre la claridad en la mente del consumidor que lo lleve a la decisión de compra.

Identificar los competidores que producen que el consumidor no adquiera los servicios ofrecidos es parte esencial del proceso del mercado.

9.3. ¿Quién es nuestro cliente?

Al reconocer lo complejo del proceso de mercado y la participación de múltiples agentes en la cadena de suministro, comienza a desaparecer la claridad simple con la cual el sentido común acostumbra a mirar un mercado.

Muchos fabricantes trabajan en productos que son solo parte de un proceso para un consumidor final que nunca conocerán. Las grandes fábricas de automóviles no tienen en realidad contacto con los usuarios de los mismos.

En la literatura de mercados siempre han existido los intermediarios que hacen que los fabricantes no lleguen nunca al consumidor final sino a

través de ellos. Sin embargo, la supervivencia de los fabricantes depende de la satisfacción del consumidor final.

¿Quién es entonces el cliente del fabricante? Dada la importancia del cliente —de lo cual hablamos en capítulos anteriores— el tema no es baladí.

El consumidor final de los juguetes es el niño que lo usa o lo puede rechazar. Pero quienes lo adquieren son los padres. ¿Quién es el cliente del fabricante de juguetes? Es obvio que su éxito depende del niño, pero requiere la participación activa de los padres que lo adquieren en un distribuidor. Incluso, ¿cuál de los dos padres? ¿o quizás es el distribuidor?

El mercado doméstico en nuestras sociedades usualmente lo adquiere el ama de casa, lo utiliza el servicio doméstico donde existe, lo consume la familia. ¿Quién es el cliente de cada marca de producto que se consume en un hogar? ¿El supermercado? ¿El ama de casa? ¿El servicio doméstico? ¿Cada miembro de familia en su respectivo consumo? ¿Todos?

La respuesta a la pregunta ¿quién es mi cliente? es fundamental para todo el proceso de mercadeo que hemos descrito y que terminaremos de describir en los próximos capítulos.

La respuesta que nos satisface es que existen múltiples agentes que intervienen en el proceso de compra o sea en el mercado, y podemos identificar diferentes roles que se cumplen: influenciador, determinador, usuario, financiador, comprador, pero uno solo es el cliente.

Nuestra propuesta es que el único que realmente es *el cliente es aquel que toma la decisión que lleva necesariamente al pago*, que es donde se perfecciona la operación de compra venta.

Esta propuesta es coherente con nuestro modelo de comportamiento del consumidor y con el concepto de mercado que hemos trabajado a lo largo de este libro. Todos los demás intervinientes son importantes, cada uno en su función, y requieren a su vez un trabajo en el proceso, pero no son el cliente. Por tanto, el cliente de la fábrica de automóviles es el concesionario que paga y adquiere el bien. A su vez, el usuario final del automóvil es el cliente del concesionario.

El cliente del supermercado es el ama de casa que toma la decisión de compra. Ha sido influida por el servicio doméstico, por sus hijos y esposo, y estos pueden llegar a ser determinantes para que se compre tal o cual marca, pero no son el cliente. El cliente del proveedor del supermercado es el director de compras si es que él es el que toma la decisión que obliga al pago, aunque para llegar a ese punto haya pasado por un proceso de cotizaciones, información, visitas, comités, etc.

El consumidor final o usuario como en el caso del juguete es fundamental pero no es el cliente para el proceso del mercado. Hay muchos artículos que se venderían por los gustos de algunos de los participantes en el proceso, si el cliente de verdad (el padre o la madre) no lo rechazaran. En cambio, muchos productos efectivamente se venden porque el cliente (la madre) los adquiere aunque la hija al final no los use.

No consideramos que sea un simple tema de nombres. Dado lo complejo del proceso y su importancia (vender o no vender), creemos que identificar los roles que influyen y el cliente, para focalizar los esfuerzos de mercadeo, es una tarea fundamental de quienes estén interesados en los mercados y sean responsables del éxito en ellos. Así la orientación hacia el cliente podrá ser una realidad en las organizaciones.

9.4. Carácter situacional del consumidor

Dentro de su complejidad como ser humano el consumidor o cliente no es una máquina que reacciona siempre de la misma forma ante un estímulo.

Los conceptos de que muchos aspectos del mercado desaparecerán por el surgimiento de nuevos productos o tecnologías o sistemas de ventas, están basados en la hipótesis de que el consumidor actúa siempre de la misma forma. Y eso no es correcto.

Nuestra teoría es que el consumidor actúa de acuerdo con la situación en que se encuentra. Es más, el consumidor busca que los mercados estén a su disposición en las diferentes situaciones que la vida moderna le ofrece. Dicho de otra forma, *la situación en que se encuentra un consumidor es otra de las variables claves en el proceso del mercado.*

La compra simple de una bebida nos puede ofrecer claridad sobre este concepto. Si el consumidor está en el supermercado haciendo las compras para el hogar, comprará la bebida o las bebidas de preferencia familiar en tamaños adecuados para la costumbre de la familia y la capacidad de almacenamiento del hogar. Optimizar el precio será uno de los criterios para su decisión de compra. Si el mismo consumidor en el mismo supermercado está comprando para el paseo con sus amigos, los tamaños serán los adecuados para esa situación y la importancia del precio disminuye su fuerza en la decisión. Si ya está en el paseo y no hay bebidas, la decisión será definida por la disponibilidad de un sitio cercano. Si va en su automóvil y el día es caluroso, la oferta del vendedor ambulante determinará el tamaño, el envase y el precio de manera diferente. Si está en la casa en horas de la noche, es posible que la compra la determinen los sitios que estén abiertos a esa hora y que ofrezcan

servicio a domicilio. Si ha invitado a una persona a una comida especial en un restaurante, la presentación, el tamaño y el precio de la bebida serán determinadas por el establecimiento más que por el consumidor.

Un caso muy conocido es la diferencia entre los viajes de negocio de un ejecutivo y los mismos viajes cuando son de vacaciones con la familia.

El lector podrá analizar las situaciones que conoce en todo tipo de mercados, donde se puede concluir cómo el mismo consumidor usa diferentes sitios de mercado, distintos productos, diversos precios y, en general, su comportamiento será diferente dependiendo de la situación en que se encuentre. Esta realidad del proceso del mercado explica muchas de las realidades que hemos descrito sobre sitios de mercado, desarrollo de productos, precios, estímulos y, en general, sobre las múltiples variables que intervienen en el mercado de cualquier bien.

9.5. La negociación

En muchos tipos de mercado el proceso supone una etapa previa de negociación o sea de interacción entre comprador y vendedor. En esta etapa pueden intervenir otros actores dependiendo del tipo de bien o servicio, y del canal de distribución que se utilice.

En un supermercado el consumidor no tiene mayor capacidad de diálogo por lo cual usualmente realiza el proceso de decisión de manera solitaria. En ventas industriales entre privados el proceso es complejo y puede significar etapas de información, cotización, diálogos, participación de varios niveles tanto en los compradores como en los vendedores, antes del cierre final de la venta.

En ventas a gobiernos el proceso tiene altas dosis de información pública y de procesos reglados por leyes y manuales que deben ser estrictamente cumplidos sin que ello signifique que desaparece la posibilidad de información, diálogos, pruebas, explicaciones que impliquen interacción entre comprador y vendedor.

En muchos servicios la interacción es afectada de manera importante por el servicio al cliente, ya estudiado atrás. Por ejemplo, en servicios de salud o restaurantes.

Debido a la diversidad de procesos que pueden ocurrir en el intercambio de cada mercado, se han desarrollado especializaciones y disciplinas complementarias al mercadeo mismo. Entre ellas destacamos dos que consideramos las más importantes: “Técnicas profesionales de ventas” y “Negociación” como disciplinas independientes que cubren no solo aspectos de mercados sino también otros tipos de negociación presentes en la sociedad.

Lo referente a ventas incluso comenzó a desarrollarse antes que el mercadeo y se encuentran obras y autores desde el siglo XIX. Si bien hace parte del proceso de mercado su gran desarrollo obliga a que se trate en obras separadas.

La negociación es una disciplina más joven pero igualmente es sujeto de estudios especializados que se ofrecen en las mejores universidades del mundo y que recomendamos como complemento al análisis del presente libro. Baste decir que dentro de las teorías de negociación vigentes, aquella que invita a la satisfacción mutua de las partes (“gana-gana”) es la que mejor se aplica para el caso del mercado, porque coadyuva al objetivo de establecer una relación permanente.

9.6. Conclusión

Para entender y dominar las estrategias del mercado hay que incluir elementos adicionales a los tratados en los análisis anteriores y que son esenciales en el proceso. Entre ellos se destacan los medios de pago, la competencia —tanto la directa como la indirecta—, la identificación del cliente y de los demás participantes en el proceso alrededor del cliente, la misma situación del cliente. Finalmente, es conveniente darse cuenta que el proceso de intercambio de bienes y servicios puede incluir algunas etapas de negociación entre los participantes. Todas éstas son variables adicionales a las tradicionales del mercadeo.

Capítulo 10

La imagen

10.1. La imagen en el proceso del mercado

En el modelo de comportamiento del consumidor propuesto hemos afirmado que el proceso de compra termina cuando este se envía a la memoria. Es hoy una verdad aceptada por todos los autores que gran parte del proceso de mercado es alimentado por las imágenes que los consumidores tienen de las empresas, los productos y servicios que se intercambian.

La imagen guardada en la mente del consumidor es a su vez una de las posibles fuentes de estímulo para iniciar un proceso de compra. También hace parte de los criterios que establece el consumidor para continuar su proceso. Una mala imagen puede obstaculizar o incluso suspender el proceso. El estímulo puede venir de otra fuente (la presentación del producto, una necesidad, etc.) pero el consumidor procederá a procesar ese estímulo y analizarlo a la luz de la imagen que tenga, la cual será un filtro para decidir alguna de las alternativas: desechar aquellas que respondan a una mala imagen o, la buena imagen puede acelerar el proceso.

La imagen es, por tanto, una de las variables fundamentales en el proceso de los mercados.

10.2. Formas de comunicar imagen

La visión simple de los mercados piensa que la imagen se forma por el esfuerzo intencional que hace el empresario para presentar su producto o servicio. De hecho existen múltiples maneras como se forma la imagen de un producto o servicio

10.2.1. Comunicaciones directas

El consumidor recibe mensajes directos a través de piezas publicitarias que destacan los atributos del producto que el vendedor espera sean atractivos y convincentes para formar la imagen positiva que impulse el proceso de compra.

Debe haber una coherencia entre los mensajes y el empaque de los productos, los colores, en general, todos los elementos que halle el consumidor cuando se encuentre con el producto.

El precio es también un mensaje claro que crea la imagen de un producto. El consumidor establece una clara relación entre precio y calidad de un bien.

Finalmente, el producto o servicio en su calidad percibida y en su uso ratificará si la imagen presentada es coherente con la realidad.

Gucci es una empresa cuya imagen conformada a través de los años es de productos de lujo, alto costo y calidad Premium. En un momento dado de crisis económica en que las ventas comenzaron a declinar, los responsables decidieron buscar nuevos segmentos de mercado y diseñaron una nueva línea más económica y de menor calidad con la expectativa de que la bien ganada imagen arrastrara a los consumidores de menor capacidad económica y así ampliar

su mercado objetivo y por tanto las ventas. El resultado fue que los consumidores tradicionales de Gucci se sintieron defraudados por la “popularización” de los productos, y los nuevos consumidores no aparecieron por no creer que realmente eran productos Gucci auténticos. Las ventas disminuyeron. La empresa corrigió la estrategia y de nuevo buscó los consumidores de productos de lujo y alto precio con diseños y precios adecuados con esa imagen. Las ventas se recuperaron rápidamente.

Un caso doméstico ilustra el concepto. Una esposa ofendida con su marido infiel decidió en venganza poner en venta el automóvil preferido del cónyuge y colocó un aviso en primera página del periódico ofreciendo el Mercedes Benz último modelo con un precio del 10% de su valor comercial. No recibió una sola llamada. Los consumidores asumieron que había un error en el aviso pues no había coherencia entre el precio y la imagen.

10.2.2. Comunicaciones indirectas

Si entendemos al consumidor en toda su dimensión y complejidad vemos que además de las comunicaciones directas recibe múltiples comunicaciones indirectas de los productos o servicios. Destacamos algunas de ellas:

- **Los puntos de venta.** La arquitectura, la distribución, la presentación de los productos, los colores, el mantenimiento, el estilo y, en general, todos los elementos de los puntos de venta van formando de manera indirecta la imagen de los productos que se venden allí.
- **Ubicación de los puntos de venta.** No solo el punto de venta internamente sino el sitio en el cual se ubica envía mensajes sobre

los productos. Las calles, los centros comerciales, las ciudades, los barrios, tienen imagen y la misma se proyecta sobre los negocios y por tanto sobre los productos.

- **Elementos gráficos de comunicación** como avisos, tipos de letra, calidad de los contenidos o incluso del papel que se utiliza en cartas, memos, están enviando una imagen de manera indirecta.
- **El servicio al cliente.** Los consumidores se forman imagen de las empresas y sus productos según la experiencia que tengan del servicio que reciban cuando entran en contacto con las organizaciones. Como se explicó en capítulo anterior, el servicio al cliente se ha convertido en un elemento fundamental en el proceso de mercados y los clientes son cada vez más exigentes en que haya coherencia entre los eslóganes publicitarios y la realidad del servicio.
- **La publicidad.** No solo el contenido mismo de las piezas publicitarias sino los medios usados, los formatos, los modelos, los mensajes utilizados van formando la imagen de los productos. Es muy diferente hacer campañas en T.V. en *prime time* que hacerlo en radios locales o revistas especializadas.
- **Otros consumidores.** Las experiencias de las personas cercanas o de referencias crean con mucha fuerza imágenes positivas o negativas sobre otros consumidores sin que las organizaciones lo sepan. Algunos consultores han propuesto teorías según las cuales una mala experiencia de un consumidor multiplica por ocho a quienes les transmiten la mala imagen. Por el contrario, la buena imagen tiene un efecto multiplicador menor.

- Otra teoría más amplia ha generado el concepto de “mercadeo viral” para explicar el fenómeno multiplicador que se produce cuando los consumidores satisfechos transmiten su experiencia y, por tanto, la imagen positiva a otros consumidores y como un *virus* se extiende la buena imagen que se vuelve uno de los motivadores iniciales para que los potenciales clientes se acerquen a demandar los bienes.

- **Personas y puntos de contacto.** En el mundo del siglo XXI las organizaciones que ofrecen productos o servicios deben ser conscientes de que los consumidores reciben indirectamente mensajes en muchos sitios de contacto y con personas de contacto diferentes a los tradicionales de comprador y vendedor. Muchos incluso están fuera de control de los empresarios interesados. Entre ellos destacamos: la publicidad que los consumidores reciben en sus hogares o sitios lejanos a los puntos de venta; el trato que reciben de los empleados como secretarías, telefonistas, porteros, guardias de seguridad, *contact centers*; referencias de amigos; comentarios periodísticos; solución de reclamos; sistemas telefónicos que no logran comunicación; vestuario, lenguaje y actitudes de los empleados, etc.

10.3. Publicidad

Dentro de las 4 P del mercadeo propuestas por los autores clásicos del tema ya mencionados, la promoción se propone como una de las variables de la nueva disciplina del mercadeo. Herramienta esencial para la promoción de un producto es la publicidad o sea la divulgación sistemática, planeada de los atributos de un bien. El tema es tan importante que se ha desarrollado ampliamente como actividad profesional y se enseña en facultades de

comunicación e incluso existe en forma independiente como disciplina en las facultades de publicidad. Existen autores del tema incluso anteriores a los de mercadeo⁸. Haremos por tanto tan solo una breve presentación en este libro.

La publicidad entra en el ámbito de las comunicaciones o sea del proceso:

El proceso de comunicación se hace por parte de un emisor que diseña un mensaje para lograr a través de un medio llegar hasta el receptor que en este caso es el potencial consumidor.

Existen múltiples medios como la radio, la televisión, los periódicos, las revistas de tipo general o especializado, los volantes, los insertos en las facturas de tarjeta de crédito o de servicios públicos, las pancartas en las vías públicas o sitios de concentración de multitudes como centros comerciales y estadios, etc.

A los medios tradicionales se suman en el siglo XXI los medios electrónicos vía Internet, los portales como Google y similares, los mensajes a los correos electrónicos, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter. Todos ellos ofrecen la capacidad de ser el medio a través del cual los emisores pueden enviar sus mensajes.

Para cada medio existe un lenguaje verbal, gráfico, escrito, visual, auditivo o mixto que permite presentar el mensaje deseado.

Manejar el medio y elaborar el mensaje es la especialidad de los publicistas. Para los expertos en mercados el problema es seleccionar los expertos en publicidad, evaluar los mensajes, aprobar la mezcla de medios de acuerdo al tipo de producto, a las posibilidades de inversión y a la información

8

Harry W. Hepner, *Effective advertising*. McGraw-Hill, 1949.

sobre la eficiencia de cada medio para llegar al consumidor final en forma tal que se logre el objetivo: la compra.

Los contenidos del mensaje son fundamentales en el proceso de comunicación. En el mensaje es tan importante el contenido racional como la forma para transmitir lo deseado de manera tal que coadyuve a crear una imagen positiva y que impulse a la compra.

Las tecnologías de investigación cuantitativa y cualitativa que se han desarrollado y de las cuales hablaremos en capítulo próximo, permiten evaluar el impacto de las campañas publicitarias y tener bases más sólidas para la toma de decisiones de inversión y abandonar la práctica aún frecuente de invertir y lanzar campañas movidos por la simple intuición o el gusto personal de los intervinientes.

Existen muchos mitos alrededor del tema de la publicidad que han impulsado y aún impulsan las campañas. Por ejemplo, el mito de que la televisión es muy costosa y solo para grandes empresas. Si se hace un análisis del costo por impacto efectivo la conclusión puede ser muy diferente. Otro mito es el de los medios especializados que tienen poca audiencia pero se supone que es más selecta o dirigida al segmento deseado. En muchos casos esta afirmación no soporta un análisis de costo-beneficio; mensajes muy artísticos o muy graciosos pueden llegar a ser de mucha recordación pero no venden el producto. También en la publicidad los medios y los publicistas proyectan sus propias imágenes que les permiten venderse mejor.

La publicidad es básicamente un arte pero las decisiones de inversión y el uso de la misma deben ser más racionales que artísticas, para lo cual se han venido desarrollando indicadores como mediciones de audiencia segmentadas, recordación de campañas, investigaciones de imagen y

otros, que tratan de explicar el real impacto en el comportamiento del consumidor y de allí la eficiencia de la publicidad para el objetivo deseado.

Aunque todavía hay agencias de publicidad que ofrecen resultados cuantificables en ventas, es necesario recordar que la venta es el resultado de un proceso muy complejo en el cual intervienen muchos factores, uno de los cuales es la publicidad pero no se conoce hasta qué punto realmente es factor decisivo.

Vale la pena citar aquí a John Wanamaker quien afirmó: “Sé que la mitad de mi publicidad no funciona. El problema es que no sé qué mitad”.

¿Es posible establecer algunos principios básicos sobre publicidad? Proponemos al menos lo siguientes:

- Hay que hacer publicidad.
- Hay que medir la publicidad.
- La publicidad es solo parte del esfuerzo de mercadeo.
- Hay que cuantificar el costo de impactar un consumidor del mercado objetivo para definir la estrategia de medios.
- Lo que importa es el impacto sobre el consumidor, no los costos internos que tenga el medio.
- Es más importante la imagen de la marca y el producto que la estética de la pieza publicitaria.
- La imagen tiene múltiples formas de conseguirse entre las cuales la publicidad es solo una de ellas y no necesariamente la más efectiva.

10.4. Posicionamiento

Hacia los años setenta del siglo XX el concepto de *posicionamiento* fue propuesto por Al Ries y Jack Trout. Ha tenido gran influencia en el manejo de las campañas publicitarias y, en general, en el manejo de la imagen de los productos y las empresas.

Según esa teoría, los diferentes productos, servicios o empresas van tomando “posición” en el cerebro de los consumidores. El consumidor establece para las diferentes categorías un orden de relevancia según la imagen que se ha ido formando de cada bien. Dicha percepción se considera que es fuente de toma de decisiones, por tanto, según se planteó en su momento, lo que se produce en el mercado es una batalla por la mente del consumidor. Hay que “apoderarse” de la mente de los consumidores para que nuestro producto sea el primero que aparezca cuando se hable de la categoría a la cual pertenece.

Basada en esa teoría se introdujo el concepto de *top of mind*, es decir, la posición más alta en la mente. Cuando el consumidor piense en automóviles, centros comerciales, bebidas, pasta dental, clínicas, periódicos, es decir, en cualquier categoría siempre habrá uno de los competidores que aparezca primero en su mente. El que lo logre, tendrá una ventaja competitiva importante.

Esta teoría es coherente con nuestro modelo de comportamiento del consumidor que tiene a la memoria como una de las principales fuentes de estímulo para iniciar un proceso de compra y que afirma que al final, luego de todo el proceso, todo irá de nuevo a la memoria. Es igualmente coherente con las teorías sobre imagen que afirman que todo consumidor tiene alguna percepción formada de todo producto o servicio lo cual se requiere para que lo incluya dentro de las alternativas posibles cuando

inicia un proceso de compra. Si el producto no existe en la mente del consumidor es como si no existiera físicamente.

El posicionamiento puede lograrse por medio del producto, o del precio, o del personal, o del canal, o de la imagen⁹.

Otra estrategia muy utilizada es asociar su marca con la del líder en sectores referentes. Los licores la usan mostrando imágenes de otros productos (automóviles, sitios turísticos) que ayudan a posicionar su propia imagen.

El consumidor solo escoge dentro del abanico de productos que tiene en su mente y allí aparecen de una forma jerarquizada, es decir, de acuerdo con un “posicionamiento”. El mejor posicionamiento que debe lograr el interesado en un mercado es llegar al *top of mind* en la mente de los consumidores. Basados en esta teoría las revistas de negocios y los expertos hacen estudios periódicos que investigan el *top of mind* de los productos en las diferentes categorías.

Uno de los usos de esta teoría es el de reposicionar a la competencia a través del manejo de las estrategias de mercadeo para alejar masas de potenciales consumidores de ese competidor.

En la campaña política para presidente 2010-2014 en Colombia el candidato Santos se enfrentaba a Mockus, candidato de origen académico, carismático y no convencional. En los debates públicos se refería a él como el “profesor Mockus”, con lo cual lo reposicionaba y le daba lógica a sus ideas, aparentemente lo respetaba pero en una categoría diferente a la política. La estrategia fue exitosa.

9

Ver Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of marketing*, op. cit., pp. 331 y ss.

10.5. Estrategias de manejo de imagen

Conocidas las teorías dichas sobre imagen se concluye que su manejo debe ser una política integral dentro de una organización ya que no es simplemente un aspecto accidental del proceso de los mercados. Afecta todas las áreas de la organización ya que de manera directa o indirecta tendrán contacto con los clientes en algún momento.

Por lo anterior, los atributos de la imagen deberán ser identificados y conscientemente trabajados. Será responsabilidad de un grupo interdisciplinario desde la alta gerencia hasta los redactores de los contenidos publicitarios. Dada la complejidad y amplitud del tema daremos tan solo a título de ejemplo algunos elementos al respecto que permitan establecer estrategias para casos concretos:

- **Responsabilidad compartida por toda la organización.** Insistimos que todo contacto con algún elemento de la organización está transmitiendo la imagen, por tanto, la cultura de un cuidado de la imagen debe llevar a que cualquier empleado debe estar atento a los aspectos que la afecten. Por ejemplo, un bombillo fundido que transmite desidia y falta de mantenimiento no es solo responsabilidad del encargado de servicios generales sino del que primero lo note. Un cliente protestando es responsabilidad del primer empleado con el que haga contacto.
- **Coherencia.** Debe haber coherencia entre la imagen que proyecta y busca la empresa con la percepción que tienen los consumidores. En este caso resaltamos que la coherencia es con la imagen de la mente del consumidor no tanto con la realidad. Aunque en aspectos éticos y filosóficos la coherencia entre la realidad y la imagen es deseada, en el mundo de los mercados es

más importante la coherencia percibida.

Muchas empresas que tienen una realidad de buen servicio pierden mercado porque la imagen percibida es diferente. Es un caso muy frecuente en el mundo de las líneas aéreas donde pequeños detalles de insatisfacción forman imágenes “injustas” con lo que la gerencia considera la realidad. Situación similar se encuentra en el mundo del mercadeo político.

Una estrategia arriesgada es la que utilizan marcas cuyo posicionamiento no coincide con la relación que decide presentar en su publicidad. Por ejemplo, algunas marcas de carros coreanas posicionadas como populares tratan de relacionarse con los campeones de tenis y su vida de lujo. Es muy posible que el consumidor “no les crea”.

- **Moda.** Una estrategia exitosa es lograr una imagen tal del producto que se “ponga de moda”. Es decir, que los consumidores consideren que es el patrón o la norma de comportamiento deseable para ser destacado en la sociedad.

Lograr esta imagen es un posicionamiento muy difícil de combatir por parte de la competencia y permite un periodo de altos logros de participación de mercado y rendimientos económicos. Es el caso de los productos de la marca Apple que maneja estupendamente este concepto con sus iPod, iPhone, iPads, mientras que la competencia lucha por ofrecer productos diferentes y terminan por tener que quedarse con simplemente imitar diseño, precios y especificaciones. Nótese que no es una característica específica de las variables estudiadas, es un conjunto de las variables del mercado lo que genera una imagen.

- **Manuales de imagen.** Las grandes empresas cuidan todos los detalles de su imagen por tanto elaboran manuales para que en cualquier oficina o dependencia se mantenga una imagen única desde el tipo y la calidad del papel y la letra, los colores, hasta qué personas están autorizadas para hablar a nombre de la compañía en situaciones públicas ya sean positivas o de crisis.
- **La realidad busca la imagen.** En el mundo de los mercados es muy común que los consumidores se formen imágenes sobre los productos que no necesariamente coincidan con la realidad. Por ello una estrategia posible es crear una imagen superior a la realidad en algunos aspectos controlables o manejables por parte de los expertos. No se aplica entonces la idea general de que primero se es para luego parecer. Una estrategia que puede usarse es crear la imagen y lograr que finalmente la realidad sea coherente con ella.

Es muy frecuente en productos o servicios nuevos presentarlos previamente con una gran imagen y a medida que el producto es utilizado, confirmarla. El caso contrario también sucede: productos magníficos con mala imagen terminan fracasando. Las expectativas son un campo de trabajo para el manejo de la imagen.

Algunas organizaciones se presentan como grandes y de fuerte participación en el mercado sin que aún lo sean. Si esa imagen se consolida, ayudará para que muchos consumidores usen el producto o servicio y así la realidad termina confirmando la imagen.

El lanzamiento de las acciones de Facebook en el mercado de valores es un buen ejemplo de este principio tanto en sus aspectos positivos como en los negativos. Se creó una gran imagen de que

la IPO (oferta inicial por sus siglas en inglés) sería de un gran valor y demanda, y con esa imagen se lanzó. Efectivamente logró los objetivos de venta y la empresa tomó un valor por encima de cualquier realidad económica objetiva. Sin embargo, en los últimos días se formó una imagen de que podía estar sobrevaluada, lo sucedido en los siguientes días confirmó esa imagen negativa. En ambos casos primero fue la imagen y luego la realidad.

Usar esta estrategia puede ser muy exitoso si se logra que la realidad vaya confirmando la imagen y de esta manera se mantenga ante el consumidor el principio de coherencia ya dicho. De lo contrario, su efecto puede ser desastroso. Sectores cuya existencia depende de la confianza del público son altamente sensibles a este principio. Bancos muy sólidos han desaparecido en horas simplemente porque la imagen se deterioró y la realidad buscó rápidamente la imagen negativa.

10.6. Definición de marca

La marca es el nombre que identifica una organización, un producto o un servicio.

La marca puede ser una palabra, un símbolo, un logo o una mezcla de ellos. Ejemplos de manejo integral serían Nike y Apple que incluyen siempre su logo. La marca en sí misma proyecta una imagen.

En los últimos veinte años se ha llegado a la conclusión de la importancia de las marcas y se han desarrollado teorías alrededor del tema. Se afirma que las marcas tienen un valor, y los economistas y expertos en mercadeo han desarrollado modelos para su cuantificación. En las revistas de negocios como *Fortune* en Estados Unidos o *Dinero* en Colombia se les

dedica un número al año para analizar los movimientos en el valor de las marcas.

La marca sintetiza ante el consumidor la imagen de la organización, del servicio o producto, por ello algunos han llegado a personificar con carácter humano las marcas y, por tanto, hacen descripciones de personalidad. Se habla de que tal o cual marca es “joven, agresiva, cordial, sencilla o sofisticada...”. Según Kotler, quizás “la cualidad más característica de los profesionales del marketing sea su habilidad para crear, potenciar y proteger sus marcas”¹⁰.

Así como los nombres de las personas no significan nada sin la persona misma, las marcas requieren el servicio o producto para tener valor. Los cálculos que hacen los economistas sobre las marcas en el fondo son el resultado de los sistemas de valoración usados para conocer cuánto vale una organización o una operación integral a partir de sus ventas, activos y proyecciones futuras. La sola marca podría tener valor en ciertos casos muy especiales si quien la compra cuida la imagen con estrategias adecuadas.

En el mundo del automóvil se han visto compras completas de marcas pero han sido acompañadas por instalaciones o manteniendo los productos. Por ejemplo, BMW compró Rolls Royce y la mantuvo con sus características y tradiciones. Los clientes y el gran público ni siquiera son conscientes del cambio.

Por el contrario, la empresa china Lenovo compró la división IBM de computadores de escritorio, PC. Incluía el uso temporal de la marca, las instalaciones, la tecnología. A la larga Lenovo ha tenido

10 *Ibíd.*, p. 286.

que posicionarse como marca de PC y no recibió mayor beneficio de la marca IBM que desapareció del mercado en esa categoría.

Las marcas pueden perder valor muy rápidamente cuando su imagen es afectada por hechos que el consumidor considere negativos.

Un caso muy famoso es el de la firma de auditores Arthur Andersen, por muchos años una de las cuatro grandes y quizás la más prestigiosa de las empresas dedicadas a la auditoría y consultoría. Un cliente suyo, Enron, entró en un escándalo de mal manejo y fraude que conmovió al mundo y produjo su liquidación y la desaparición de la empresa. Sus cifras engañaban al público y a las autoridades. Los auditores trataron de separarse del problema y considerarse también engañados pero algunos correos mostraban alguna connivencia entre la empresa y estos. En cuestión de meses Arthur Andersen desapareció como organización y como marca no solo en Estados Unidos sino en todos los países del mundo y sus operaciones fueron absorbidas por otros competidores. Irónicamente, solo se salvó la división de consultoría porque hacía poco había tenido que cambiar de marca por una demanda de sus socios, los auditores, quienes los obligaron abandonar la marca y por ello adoptaron la llamada *Accenture* que todavía hoy es una de las mejores del mundo en consultoría.

Se hacen esfuerzos por medir el valor de una marca y por entender cómo crearla. Entre los esfuerzos puede citarse el de Young Rubicam que habla del sistema de evaluación del valor de una marca con cuatro factores: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento. Los combina para encontrar lo que llama la fortaleza y la estatura de la marca. Otros modelos han sido desarrollados por David Aaker, en Berkeley, o por Millward Brown y WPP que buscan factores, variables y mediciones que

permitan manejar una marca.

La profesora Sismeiro, del Imperial College de Londres, ya citada, resume seis sistemas de valuación de marcas¹¹:

- Valoración basada en mercadeo y en investigación y desarrollo. Asume que la marca es un activo y por tanto se incluyen todos los costos de mercadeo, publicidad, investigación y desarrollo que una empresa invierte relacionados con la marca.
- Valoración basada en precio Premium. Estudia el extraprecio que los clientes están dispuestos a pagar en el mercado por el producto.
- Valoración basada en precio de mercado. Se refiere al valor de la acción en el mercado.
- Valoración basada en factores del consumidor. Factores como reconocimiento, recordación, aprecio, preferencias y similares que expresen los consumidores en investigaciones ad-hoc.
- Valoración basada en potencial de ingresos futuros. Basado en el sistema de análisis financieros de flujos futuros descontados.
- Valoración basada en costos de reemplazo. Considera que el valor de la marca es el que corresponda a la inversión que requiera una marca de similar fortaleza.

11 Aaker 1991, *Managing Brand Equity*, New York, Free Press. pp. 22-7 y otros textos posteriores del mismo autor; Kapferer 1992, *Strategic Brand Management* ch. 11 y textos posteriores

En Colombia, la marca de telefonía celular Comcel aparecía en los estudios ya dichos como la más valiosa del país. Sus dueños, que lo son también de sistemas de telefonía celular en otros países con ofertas “convergentes” de múltiples servicios llamadas “multiplay”, con la marca “Claro”, se vieron en la disyuntiva de mantener la marca en Colombia o desecharla y uniformizar todos los países y servicios con la marca más usada internacionalmente o sea “Claro”.

Tomaron la decisión de abandonarla y buscar los beneficios de la marca “Claro”. ¿Fue una buena decisión? ¿Qué tan real era el valor de la marca? Si era un activo ¿podían buscar venderla a alguien interesado?

Caso similar se dio cuando Bancolombia se fusionó con su financiera especializada en crédito de vivienda, Conavi, que era líder en ese mercado. De acuerdo con las teorías del valor de las marcas ¿fueron decisiones acertadas?

En el mundo donde proliferan las fusiones y adquisiciones de grandes empresas con tradición e imagen, este tipo de situaciones se están presentando con frecuencia y obligan a que se siga investigando sobre la realidad del valor de las marcas.

10.7. Relación marca-consumidor

Los estudios de comportamiento del consumidor han concluido que éste establece una estrecha relación con las marcas. Las experiencias pasadas, la imagen que se va formando de las diferentes formas ya dichas, el posicionamiento en la mente, generan esa íntima relación.

La relación no necesariamente es positiva cuando la imagen o la experiencia no lo son. Por ejemplo, en el tema de la calidad de los productos

el consumidor establece el posicionamiento respectivo y es muy difícil modificarlo en el acto de compra-venta.

La relación, por tanto, es integral del ser humano, o sea tiene las dimensiones de la persona en sus aspectos racionales y emocionales. Modificar una relación es muy difícil. Por ejemplo, Sony logró una imagen que generó una estrecha relación con su grupo de consumidores para los cuales su calidad justifica un sobreprecio, una espera de disponibilidad del producto y otros elementos que las otras marcas tratan de combatir con estrategias que en ocasiones lo que hacen es consolidar la imagen de Sony. Una marca que ofrezca televisores del mismo tipo a menor precio puede estar reafirmando en el consumidor de Sony que la calidad bien vale la pena pagarla.

Esta relación es una de las razones por las cuales en el modelo de comportamiento del consumidor los estímulos muchas veces vienen dados por la costumbre ya que simplifican el proceso de selección. El consumidor se siente cómodo con su marca preferida.

Las marcas están relacionadas con la historia. “Es una forma de contar historias”¹².

Las marcas reflejan historias objetivas escuchadas de terceros o historias personales de la relación con los productos. La marca se enriquece con las historias de sus fundadores, de sus anécdotas, de sus productos... La marca tiene una relación con cada consumidor y es diferente por el principio del recipiente en teoría de comunicaciones, por tanto, a cada consumidor la marca le cuenta una historia diferente.

El resultado de las historias de las marcas es la creación de arquetipos

12

Gerald Zaltman, *Cómo piensan los consumidores*, op. cit., pp. 276 y ss.

o de estereotipos, de características con las cuales el consumidor define una marca. El arquetipo es la representación óptima de algo o alguien, el estereotipo es la representación distorsionada por algunos elementos que no necesariamente pueden ser los más deseables.

El consumidor hace asociaciones en muchas direcciones. Un producto lo puede asociar con situaciones agradables de la infancia o lo contrario. Una marca puede estar asociada a la alta calidad o a lo ordinario. Ejemplo: una persona que cuando niño detestaba las natas de la leche, no comprará un postre que se llame: “postre de natas”.

De allí se ha desarrollado el concepto de fidelidad de marca que es uno de los objetivos que buscan los expertos en sus estrategias.

La fidelidad es el resultado de una larga y compleja relación con la marca, la cual puede incentivarse adicionalmente a través de programas de fidelidad como los que utilizan las líneas aéreas o las tarjetas de crédito con sus programas de millas o puntos. Estos programas externos ayudan pero no reemplazan los aspectos más profundos como la calidad, el precio, el servicio al cliente y, sobre todo, el producto mismo.

Las marcas generan asociaciones emocionales y racionales; estas asociaciones se van formando a través del contacto con la marca y sus productos. El contacto puede ser de múltiples orígenes, desde la publicidad que da información y produce imágenes que impactan al consumidor con atributos y datos que este va asimilando según sus características psicológicas, pasando por la experiencia directa con los productos que usa o consume; por los contactos con los ejecutivos y vendedores; por la imagen que le proyectan los medios en las noticias; por la imagen que captan de otros consumidores en sus diferentes escalas de confiabilidad y credibilidad; por la comparación con la competencia directa o indirecta.

La marca va logrando un posicionamiento en la mente del consumidor. Ese posicionamiento es uno de los elementos que influirán en el momento de la compra.

El mercadeo de hoy busca usar las nuevas tecnologías para la vieja aspiración comercial de las empresas: aumentar las ventas de manera sostenible. Al identificar el estilo de vida de los clientes potenciales se busca participar de dicho estilo. La marca se incorpora al estilo de vida y se puede volver un símbolo del mismo.

10.8. Estrategias para manejo de marca

La experiencia ha mostrado que se pueden dar varias estrategias exitosas para el desarrollo de los productos basados en las marcas. Algunas que podemos describir son:

- Una sola marca para muchos productos

En este caso, la marca se asocia con la organización para usarla en los productos actuales y futuros. Se parte de la hipótesis de que la marca es el lazo fuerte con el consumidor y que nuevos productos recibirán el beneficio de la marca.

Ejemplo de lo anterior es General Electric que con esa marca vende neveras, lavadoras, equipos médicos, servicios financieros, turbinas de avión y, en general, múltiples categorías de productos. Caso similar el de Samsung y otras marcas coreanas que venden desde chips, componentes, hasta locomotoras y automóviles.

El consumidor espera encontrar un producto de calidad, precio y características dadas por la imagen de la marca, a pesar de que se trate de artículos de uso doméstico o grandes máquinas industriales. Existe una

“sombrilla institucional” que respalda los productos. En la publicidad esta estrategia permite reforzar la imagen con la comunicación que se realiza para cada producto. Los artículos de lujo como joyas, relojes, estilógrafos, vestuario, perfumes utilizan esta estrategia. Es el caso de marcas como Louis Vuitton, Montblanc, Gucci, Ferragamo.

- Una marca para cada producto

La estrategia opuesta con ejemplos igualmente exitosos es la de individualizar la marca según el producto o la categoría de productos. En este caso la organización central no busca tener una imagen fuerte y muchas veces la gran masa de los consumidores ni siquiera conoce su existencia.

Los casos más mencionados se refieren a los productos de aseo personal o del hogar, lo mismo que a los alimentos. Pocas personas identifican marcas como Procter & Gamble, Matsushita, Sumitomo, Home productos, Cargill y similares a pesar de que consumen diariamente los productos de estas empresas como Crest, Kolinos, Gillette, Panasonic, marcas de café instantáneo, etc.

Las imágenes de los productos “hermanos” no se refuerzan unas a otras, e incluso algunos compiten entre sí o cubren para la misma categoría diferentes segmentos de mercado.

En ocasiones, la fuerza de la marca termina siendo tan grande que absorbe a la compañía madre tanto en imagen como en organización. Un caso de esta situación se dio con la cadena de almacenes de descuento Target que dominó a Dayton, su dueño original.

Se encuentran mezclas de las dos estrategias como en los productos de lujo que se han consolidado en algunas pocas organizaciones como Moet

Hennessy-Louis Vuitton (LVMH) que es propietaria de cerca de sesenta marcas de lujo en diferentes categorías pero mantienen la imagen de las marcas originales.

- Marcas individuales para algunos productos

Algunas empresas, aunque utilizan la estrategia de una marca para todos sus productos, encuentran necesaria una estrategia individual para algún producto que consideran debe tener su propia imagen independiente y lejana de la marca general.

Un caso muy famoso es el de la marca Lexus para automóviles de lujo. Al final del siglo XX los fabricantes japoneses lograron competir en toda la gama del mercado automotor. Las grandes empresas japonesas decidieron entrar en el mercado de la gama más alta dominado por Mercedes Benz y BMW.

La estrategia de Nissan y Honda fue la de seguir con la misma marca y dar apellido al modelo. Así lo habían logrado exitosamente en todas las gamas mientras los norteamericanos utilizaban marcas individuales para los diferentes segmentos. Lanzaron los modelos Nissan Infiniti y Honda Accura que se vendieron bajo la sombra de la marca y en las mismas cadenas de distribución.

Toyota, por el contrario, consideró que para el objetivo debía tener una marca que no se relacionara directamente con la propia y lanzó el Lexus como automóvil de lujo, con identidad única, distribución, imagen, publicidad y manejo propio.

Honda y Nissan lograron algún éxito relativo con sus modelos de lujo, mientras el Lexus se posicionó como un fuerte competidor de Mercedes Benz y BMW, y en varios mercados los ha superado.

Cada una de las tres estrategias presentadas muestra casos de éxito y ventajas, por tanto no es posible concluir que alguna de ellas sea mejor que las otras y los expertos deberán estudiar cada caso a la luz del complejo proceso del mercado que hemos presentado.

- Cambios masivos de marcas

Es frecuente en el mundo actual ver cambios masivos de marcas tradicionales originados, como dijimos, en fusiones, adquisiciones o estrategias gerenciales.

Cuando el cambio se da por la desaparición jurídica y organizacional de una empresa que es absorbida por otra, el tema corresponde más a la alta Gerencia que al mundo del mercadeo que en este caso es un aspecto más de una negociación compleja. Así hemos visto, tanto a nivel local como en el mundo internacional, desaparecer marcas teóricamente valiosas como el Chase Manhattan Bank, Panam Airlines o el ya mencionado Conavi en Colombia. En estrategia gerencial se discute si se hubiera podido obtener algún beneficio de marcas que tenían gran relación con masas importantes de consumidores.

También se ve el caso de que la misma empresa decide, luego de análisis internos no comprensibles para el público en general, hacer un cambio de nombre. Por ejemplo, en Colombia una empresa muy tradicional, Nacional de Chocolates, cambió su nombre por Nutresa basados en que el negocio de chocolates ya era solo una porción de todo su negocio que era de alimentos. Caso similar al ya narrado de Comcel que se convirtió en Claro. Una institución de más de cien años, la Caja Social de Ahorros y su banco Colmena, abandonaron estas marcas para convertirse en BCSC. Algunos dicen que se trata de modernizarse, pero ¿qué dicen sus millones

de clientes? ¿Tenían valor las marcas? ¿Se justifica el costo para lograr nuevamente un posicionamiento?

10.9. Gestión del conocimiento

La sociedad de la información en la cual estamos plenamente nos lleva a que el principal activo de una organización sea la información que recibe y maneja. Es el conocimiento acumulado a lo largo de los años, de las experiencias, y que está contenido en las prácticas, las formas de actuar, las costumbres, las formas de reaccionar y en la manera como la ven sus clientes, empleados, proveedores y en general todos los actores del mercado en el cual se mueve la empresa.

Ese conocimiento acumulado, dinámico, que se transmite a través de múltiples canales, no está solo en las personas mismas sino en la organización como un todo.

Cómo manejar ese conocimiento es lo que en los últimos años se ha denominado la “Gestión del Conocimiento”. Es por tanto un esfuerzo consciente, con el uso de las mejores tecnologías para hacerlo útil, de forma tal que permita generar la estrategia y hacer competitiva la empresa. Es administrar el aprendizaje organizacional y lograr que se convierta en un “capital intelectual” valioso. Estudios recientes demuestran que además de los activos y la experiencia de las personas individuales y de la organización, existe efectivamente ese capital intangible del “conocimiento” que explica mucho lo que es y puede llegar a ser una organización y que se incorpora a la cultura empresarial a través de múltiples mecanismos que están siendo estudiados.

La imagen de la empresa reflejada en el valor de la marca es una de las variables fundamentales de ese capital y corresponde al mercadeo

administrarlo y hacerlo fuente de conocimiento sobre los consumidores, la competencia, los productos y los distribuidores con información dinámica, es decir, que evolucione con los mercados y al tiempo permita su uso para plantear estrategias, diseñar métodos de solucionar problemas y establecer las relaciones competitivas con los agentes del mercado.

Muchas empresas han incorporado esta gestión del conocimiento como parte de su estrategia diseñando sistemas de información gerencial y canales de transmisión para lograr un uso óptimo y evitar la pérdida de conocimiento por razones como la rotación del personal.

La empresa mexicana Cemex dedicó recursos importantes para lograr en las áreas comerciales un “Cemex way” tal como lo había logrado en las áreas técnicas y financieras. Este enfoque lo considera uno de los ejes estratégicos de su desarrollo.

10.10. Conclusión

La imagen es otra variable fundamental en el mundo del mercado y se forma de múltiples maneras a lo largo del tiempo y de las experiencias de los consumidores. La marca es una síntesis de la imagen, admite varias estrategias y según los expertos tiene valor en sí aunque su cuantificación es compleja y algunas organizaciones las han abandonado por diversas razones. La competencia llega hasta la mente del consumidor en donde se busca el mejor posicionamiento.

La imagen percibida y la marca son elementos fundamentales para la gestión del conocimiento y, por tanto, del capital intelectual de una organización.

Parte 6

Capítulo 11

Los estudios

Quienes trabajan en el mundo de los mercados requieren organizar su análisis y las tareas correspondientes. Para ello desarrollan diferentes tipos de estudios. Es frecuente que en el lenguaje empresarial se confundan varios términos: estudios de mercado, investigaciones de mercado, inteligencia de mercados, planes de mercado, y por esta razón se titulen así, de manera confusa, varias de las herramientas que se han desarrollado. En este capítulo se busca asignar contenidos a los conceptos anteriores en forma tal que se puedan diferenciar y utilizar de manera útil y apropiada.

11.1. Estudios de mercado

Es el término más amplio y así se suele titular cualquier esfuerzo que se haga para conocer, entender o presentar un mercado. Admite por tanto todo grado de profundidad sobre el mismo, desde la presentación básica de un artículo periodístico hasta el estudio de una tesis de doctorado. Sin embargo, es conveniente que técnicamente se dé el nombre de *estudio de mercado al estudio comprehensivo de un mercado*.

Comprende por tanto el análisis exhaustivo cuantitativo y cualitativo de todos los componentes de un mercado. Incluye cómo está estructurado, cómo se clasifican los productos, incluidos los productos sustitutos; los aspectos claves que han determinado el éxito, como las tecnologías, la

cadena de suministro, los competidores, los proveedores, los canales de distribución, toda la información sobre los clientes; las estrategias identificables de los diferentes participantes; el marco legal y regulatorio; los aspectos técnicos. Asimismo, dominar las cifras estadísticas relevantes que se conozcan, las investigaciones que se puedan hacer y que permitan tener claridad de la evolución histórica. Los casos de éxito y de fracaso, las tendencias pasadas, actuales y proyectadas.

La firma de tratados de libre comercio (TLC) entre países ha obligado a que los mismos países en su sector gubernamental o los gremios, o las empresas, busquen elaborar estudios de mercado sobre los temas de su interés.

Por ejemplo, si alguien está interesado en exportar maíz desde Estados Unidos a Colombia, lo lógico es que previamente elabore un estudio de mercado del maíz en estos dos países basado en el cual podrá diseñar un plan de mercadeo con verdaderas posibilidades de éxito.

Cuando una empresa va a salir al público a través de las bolsas de valores elabora un “cuaderno de ventas” que necesariamente incluye un capítulo del estudio del mercado de los productos de la empresa con un nivel aceptable para los potenciales inversionistas que obviamente mirarán con mucha atención el potencial futuro del mercado y la capacidad de la empresa de mantener y ampliar su participación en él.

Para lanzar un nuevo producto al mercado o para replantear la estrategia de un servicio existente, las organizaciones necesitan elaborar estudios lo más completos posibles que les permitan, con información suficiente, plantear las alternativas y conocer incluso los riesgos a los cuales se enfrentarán. No basta como en el pasado la intuición del emprendedor, ni la opinión de sus amigos, ni un pequeño esfuerzo de investigación.

Un estudio de mercado es un esfuerzo serio, comprensivo y profesional que cubre todos los aspectos que se realizan en un mercado tal como hemos venido describiendo en este libro. Incluso definir la inversión conveniente para el estudio debe ser parte de la decisión ilustrada.

11.2. Inteligencia de mercados

El término inteligencia de mercados está de moda y se oye con frecuencia cuando se habla de temas de mercadeo. Bajo este título se presentan muchos datos y estudios y, sobre todo, la información sobre los competidores.

Consideramos útil establecer que *inteligencia de mercados es el esfuerzo consciente de obtener datos sobre un mercado*, desde comentarios periodísticos hasta estadísticas completas. Se diferencia del estudio de mercados en que no se exige rigurosidad, ni amplitud ni estructura. Cualquier dato que se consiga de un mercado es parte de la inteligencia de mercados para ese producto o servicio. Por ejemplo, las estadísticas que se conozcan sobre ventas, importaciones, costos.

Puede elaborarse inteligencia de mercados sobre uno solo de los temas que les competen, por ejemplo, la competencia, la cadena de suministro o el perfil de los consumidores.

En la sociedad de la información en que vivimos tener datos es una herramienta competitiva. La inteligencia de mercados es el esfuerzo sistemático de adquirir datos y analizarlos para que sirvan en la definición de una estrategia o para un estudio de mercados completo.

La necesidad de la inteligencia de mercados surge con la aplicación de un principio fundamental para quienes se interesan en un mercado y que expresamos así:

Mi mundo no es el mundo

Hasta la aparición del mercadeo como disciplina, los empresarios acostumbraban a tomar decisiones basados en sus gustos y comprensiones del mundo. Los productos fueron muchas veces el resultado de los *hobbies* de los fundadores. Las campañas de publicidad se hacían sobre la base del interés y las reacciones del círculo de la empresa o máximo de los amigos. Los datos del negocio se mantenían confidenciales e incluso se divulgaban erróneamente para crear falsas imágenes en la competencia. De allí que muchos comenzaron a utilizar el concepto de inteligencia de mercados como espionaje a la competencia. En la sociedad de información actual esos conceptos están superados. La información es abundante y lo importante no es ocultarla sino saber usarla para lograr el éxito en los mercados.

El mundo se ha globalizado pero se ha descubierto el concepto de segmentación y los modelos de comportamiento del consumidor con todas sus influencias y reacciones. Todo ello requiere información para tomar decisiones acertadas. Cada uno de nosotros, aun el más universal y cosmopolita, tiene solo una pequeña visión de la realidad. Un pequeño ejercicio con un grupo de clase o de amigos mostrará que los comportamientos son muy diferentes. Bastará preguntar la marca de automóvil preferido, el supermercado donde hacen las compras, el sitio preferido de vacaciones y la marca de gasolina usada para descubrir que se forman segmentos aun en grupos supuestamente homogéneos socioeconómicamente o con la misma educación.

Se requiere información abundante para conocer y entender la realidad que afecta nuestros mercados. Recoger esa información es el papel de la inteligencia de mercados.

11.3. Investigación de mercados

La investigación de mercados es el esfuerzo científico para conocer aspectos de un mercado. Es una forma de conocer algunos aspectos que pueden interesar ya sea para un estudio de mercados, para definir una estrategia, evaluar una política o medir alguna variable de interés para la gerencia.

Los sociólogos, psicólogos, psicólogos sociales, economistas y ciencias afines han desarrollado técnicas de investigación confiables para conocer datos sobre las variables que intervienen en el mercado.

Toda investigación debe delimitar el objetivo que busca, el universo que va a estudiar y la metodología que usará. Cada metodología tiene un grado de confiabilidad en sus resultados con márgenes de error y niveles de confianza. La ciencia matemática detrás de las investigaciones de mercado es la estadística. Las investigaciones de mercado buscan encontrar comportamientos de grupos de consumidores que no son obvios ni se conocen por otra fuente. Ejemplos serían aspectos motivacionales o de satisfacción, o hábitos de compra. También pueden buscar información que permita predecir futura demanda o reacción ante nuevos productos. Algunas investigaciones tratan de conocer la imagen de una marca entre sus consumidores o el perfil psicográfico de los mismos. Es importante resaltar que no se hacen investigaciones de mercado estadísticas sobre variables que tienen información exacta en otras fuentes disponibles.

Las técnicas más frecuentemente utilizadas son:

- Análisis de fuentes de información pública

Los gobiernos buscan mantener información sistemática sobre muchas actividades. Con las actuales capacidades de la sociedad de la información

es posible y útil recoger información en tiempo real de muchas industrias que son consolidadas por la autoridad, e incluso han diseñado indicadores que informan sobre los respectivos mercados. El caso más universal es el referente al sector financiero en el cual los gobiernos, por la sensibilidad de la sociedad hacia ese sector, obligan a reportar tantos detalles discriminados, que son la base para un estudio de mercados muy completo.

Otros sectores de información abundante son los relacionados con el comercio exterior.

Centros de pensamiento, universidades, gremios, recogen información sistemáticamente y la organizan de tal manera que está a disposición de los interesados de manera pública.

Con la aparición de las teorías administrativas de *benchmarking* algunos sectores industriales, sin tener obligación, han considerado útil reportar a entes privados y ofrecer información a quien lo desee sobre sus actividades. En Colombia es de mencionar cómo el sector automotor contrató a la firma Econometría para que reciba, procese y divulgue los datos del mercado para lo cual todos aportan su información.

Aquí reiteramos que en el mundo de hoy la tarea de los expertos es no tanto conseguir información cuanto saber cómo analizar y usar la abundante y pública que se encuentra en múltiples sitios.

- **Análisis de fuentes de información privada**

En los diferentes sectores existen empresas que se han especializado en recolectar y organizar información ofreciéndola a los interesados que estén dispuestos a pagar por ella. Ejemplo de ello es la firma Euromonitor que ofrece información de sectores y países, usualmente recolectada de información pública o de estudios especiales elaborados para terceros.

En el sector petrolero en Houston se encuentran firmas que ofrecen información geológica, prospectiva, de producción y, en general, datos de interés de las empresas del sector.

Los gremios y centros de pensamiento ofrecen algunos estudios de mercado específicos que deben ser pagados. En Colombia se destacan Fedesarrollo y la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) en este campo.

- Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es una de las técnicas más conocidas y desarrolladas. Poco a poco se ha ido profesionalizando y exigiendo la calidad adecuada a la ciencia social. Tuvo su origen en la sociología y otras ciencias sociales donde es utilizada con sumo rigor. Su uso se extendió luego al mercadeo.

Debe cuidarse una tendencia que tomó solo el concepto del instrumento de recolección de datos o sea la encuesta elaborada y aplicada por personas no siempre capacitadas. Sin embargo, para ser válido científicamente y considerar sus resultados confiables estadísticamente, se requiere una metodología que solo pueden ofrecer los profesionales preparados en una especialización completa.

Es importante anotar que este tipo de investigaciones dan una fotografía de la situación de las variables investigadas en el momento del estudio. Aquí solo enunciaremos los diferentes pasos que debe tener una investigación de este estilo:

- Definir el objetivo.
- Definir el universo.

- Definir los márgenes de error y de confianza.
- Definir la muestra.
- Elaborar un instrumento de recolección de información.
- Seleccionar la muestra.
- Probar el instrumento y la muestra.
- Aplicar el instrumento. Trabajo de campo.
- Codificación de los resultados.
- Diseñar las variables de procesamiento.
- Elegir la tecnología de procesamiento.
- Procesamiento.
- Evaluar las variables de procesamiento.
- Informe estadístico.
- Informe de conclusiones.
- Presentación para los clientes e interesados.

Es necesario recalcar que cada uno de los pasos anteriores requiere técnicas y conocimientos adecuados. Un mal manejo de alguno de los pasos o etapas de la investigación no solo puede generar errores sino que puede anular la validez de todos los resultados. Por ejemplo, si la muestra no se selecciona con todo el rigor estadístico, la investigación deja de ser válida. Un instrumento (encuesta) diseñado con simple sentido común o con preguntas manipuladas llevará a falsas conclusiones. Un uso inadecuado de la investigación deformará sus resultados. Conclusiones orientadas

por intereses “políticos” y no por los resultados objetivos obtenidos llevarán a decisiones de interés del presentador pero que no resultan de la investigación.

En las Juntas Directivas, y en general en las empresas, es muy frecuente ver, por ignorancia de la tecnología o por interés del usuario, un manejo poco técnico en el cual la investigación pierde su validez científica con consecuencias perjudiciales ya que lleva a decisiones que no están respaldadas por la investigación.

Por el contrario, un uso científico y cuidadoso de esta herramienta es de gran ayuda para la gerencia moderna, ya que le permite al empresario ver realmente las características o la situación del mercado.

- Investigación cualitativa

Es un tipo de investigación muy usada en los departamentos de mercadeo de las empresas y en las agencias de publicidad, sigue métodos como los Focus Group y las técnicas de Grounded Theory.

La Grounded Theory constituye un método de investigación y análisis de datos desarrollado por Barney G. Glaser y Anselm Strauss en los años sesenta y que han seguido desarrollando en el instituto fundado por Glaser.

La Grounded Theory parte de los datos o fenómenos y de manera inductiva va construyendo la hipótesis de explicación de un fenómeno que se estudia. La metodología se basa en los siguientes pasos:

- El muestreo teórico.
- La segmentación y codificación abierta.
- El método de comparación constante.

- La codificación axial.
- La codificación selectiva.
- La escritura teórica.

Se trata de analizar los datos que le permitan al investigador adjudicar “códigos” que faciliten ir agrupando los datos en variables que puedan ir describiendo las características del universo estudiado. Esos códigos a su vez pueden correlacionarse para encontrar “conceptos”, es decir, ejes fundamentales de explicación; esos conceptos a su vez permiten establecer “categorías”. El método implica que el investigador debe ir escribiendo sus descubrimientos y relaciones para finalmente encontrar una “hipótesis” que explique el fenómeno que se quiere estudiar en el universo.

Es de aclarar que los métodos cualitativos no tienen validez estadística y por ello muchas veces se utilizan con carácter exploratorio o como paso previo para un posterior estudio cuantitativo que le dé solidez estadística a las hipótesis.

- Investigación por observación

En las ciencias sociales existen otros tipos de investigación para conocer actitudes, comportamientos, motivaciones y, en general, poder conocer variables en un conglomerado que puedan ser útiles para la toma de decisiones en los mercados. Una de ellas es la observación sistemática de los comportamientos de los consumidores en un mercado.

En esta técnica igualmente no basta la breve descripción del método ya que para tener validez en las conclusiones se requiere preparación y conocimiento de los especialistas en ella. Es muy útil para estudiar mercados masivos como supermercados y aeropuertos.

- Cliente anónimo

Esta técnica se usa para identificar la calidad de servicio. Ha sido usada para calificar a restaurantes y hoteles.

- Investigación por grupos de consumidores

Consiste en seleccionar grupos de consumidores reales o potenciales para captar sus reacciones, motivaciones, actitudes o valores. Tuvo su origen en la psicología, la sociología y la sicología social en las cuales se aplica con gran rigor.

Esta técnica se ha popularizado mucho por las agencias de publicidad y empresas de investigación dada su facilidad de realización y bajo costo. Se le llama *focus group* y la utilizan para el lanzamiento de nuevos productos o servicios. Es muy útil como paso previo para una investigación cuantitativa. Los *focus group* se utilizan con consumidores o expertos bajo la dirección de especialistas en manejo de grupos y de la técnica misma. Es fundamental la selección del grupo para que sea representativa del universo y del objetivo buscado.

Dados los tamaños de los grupos, no se le puede dar validez estadística confiable diferente a mostrar la reacción del grupo específico, el cual puede ser de un grupo de expertos, usuarios o personas llamadas al azar. Por tanto, nuevamente insistimos en la necesidad de que estas investigaciones sean realizadas por profesionales formados para ello y con claridad de sus posibilidades y limitaciones.

Algunos los usan para el diseño de nuevos productos lo cual puede llevar a conclusiones falsas aplicando el principio de Peter Drucker que dice que “el consumidor no diseña productos sino que juzga sobre los existentes”. Ningún grupo de consumidores hubiera diseñado la mayoría

de los productos y servicios hoy existentes pues, como hemos dicho, casi ninguno responde a necesidades previas de los consumidores. Empresas como Apple consideran que los consumidores no son buenos diseñadores y no aceptan ese uso.

- Investigación por series históricas

Los países, los gremios, los sectores y las empresas pueden construir a lo largo de su historia sistemas de información y recolección de datos internos y externos que les permitan generar series históricas.

Esta información con el tiempo se vuelve una herramienta muy valiosa para los investigadores en la medida que las empresas diseñen sistemas de análisis que les permitan obtener conclusiones sobre la realidad de los mercados que no son observables a simple vista.

Herramientas estadísticas como la regresión lineal permiten con estas series establecer tendencias o la dependencia o correlación entre variables.

- Estudios más comunes

Con las herramientas de investigación existentes, las empresas hoy día pueden elaborar periódicamente investigaciones sobre aspectos fundamentales de su mercado. Los más recomendados son:

- Estudios de satisfacción de clientes.
- Estudios de perfil de clientes.
- Estudios de demanda.
- Análisis de competencia.
- Estudios de imagen.

- Medición del mercado.
- Participación del mercado.
- Elaboración de mapas perceptuales, técnica que combina las variables estudiadas en las investigaciones para correlacionarlas entre sí utilizando escalas multidimensionales y análisis factorial.

11.4. Plan de mercadeo

Con los datos de la inteligencia de mercados ampliados en variables fundamentales a través de las investigación de mercados, se podrá elaborar un estudio de mercados que permita con bases sólidas establecer un plan de mercadeo que contenga los objetivos, las metas, las estrategias, los planes y los programas para un horizonte de tiempo determinado, usando alguno de los métodos de planeación disponibles para la gerencia.

De manera específica, además de los elementos básicos de la planeación, los principales componentes de un plan de mercadeo, los cuales ya hemos analizado anteriormente, son:

- Política de productos.
- Tamaño del mercado potencial.
- Definición del mercado objetivo.
- Segmentación del mercado.
- Perfiles de consumidores.
- Demanda esperada.
- Competencia directa e indirecta.

- Cadena de suministro.
- Política de precios.
- Manejo de imagen.
- Canales de distribución.
- Política de alianzas.
- Manejo de comunicaciones.
- Estrategias de lanzamiento y promoción.
- Materiales de apoyo.
- Metas.
- Presupuestos.

11.5. Conclusión

Todos los elementos que intervienen en un mercado pueden analizarse y cuantificarse con los datos máximos de los cuales se disponga gracias a la recolección de información que llamamos inteligencia de mercado y que se complementa con las investigaciones de mercado sobre las variables más críticas del negocio, para obtener así un estudio de mercado profundo y completo que será la base para un Plan de Mercadeo que se integrará al Plan de Negocios de la empresa coherente con sus objetivos, sus metas y sus estrategias.

Parte 7

Capítulo 12

El mercadeo

En esta parte trataremos de concluir y resumir los avances teóricos desarrollados en los capítulos anteriores.

El *mercadeo* (marketing) proviene del esfuerzo humano por manejar, intervenir o “explotar” un mercado o “el mercado”. Es un esfuerzo intelectual de identificar y sistematizar los componentes, las relaciones y las características de ese fenómeno que todos conocemos pero que queremos saber si obedece a reglas, conceptos o leyes universales posibles de organizar en conocimiento científico, o simplemente obedece a la casuística y a la capacidad intuitiva de cada persona en cada situación.

El fenómeno de comprar y vender es universal y ha existido a lo largo de toda la historia. Pero la pregunta es si es susceptible de estudio y, por tanto, enseñable en teorías sistematizadas como conocimiento organizado o, por el contrario, si es producto de una práctica y para su estudio lo único útil es la observación en el “terreno” y la “práctica experiencial”. De hecho, solo hasta el siglo XX en su segunda mitad aparece un esfuerzo intelectual para ello.

Dada la dificultad de encontrar un “maestro” reconocido y aceptado del mercadeo, en este libro hemos realizado un esfuerzo personal a través de

los conceptos básicos universales y tomamos una vía inductiva del proceso para tratar de evaluar si así encontramos un conjunto de conocimientos útiles y sistemáticos que den las bases para una disciplina que permita a los interesados un estudio y una formación antes de enfrentarse al reto de salir a vender sus productos.

En los años cincuenta, en *Harvard Business Review* comienzan a aparecer artículos orientados al marketing: Theodore Levitt, John Kitterick, Fred J. Borch, Robert J. Keith.

Existe la actividad pero no existe la teoría integral y suficiente para responder múltiples respuestas e inquietudes. En los siglos XX, y sobre todo en el XXI, se dio una efervescencia de fenómenos de mercadeo; de reconocimiento y creación de nuevos mercados, nuevas formas de relacionarse los agentes del mercado, éxitos y fracasos de productos, pero aún no existe una clara definición de mercadeo. En la bibliografía destacamos algunos de los esfuerzos intelectuales de ilustres pensadores de la academia y de la práctica.

Se busca imitar a los exitosos, identificar sus estrategias y admirar sus resultados, pero se requiere un esfuerzo para aclarar qué tipo de disciplina es el mercadeo: ¿Una ciencia? ¿Un arte? ¿Una profesión? ¿Una actividad?

Y a partir de allí, ¿cómo sistematizar su práctica? ¿Cómo encontrar relaciones causa-efecto? ¿Cómo lanzar un producto? ¿Cómo crear una imagen? ¿Cómo definir un precio? ¿Hay varios “mercadeos”? ¿De productos? ¿De servicios? ¿De corporaciones? ¿Es diferente el mercadeo uno a uno con los consumidores, que el mercadeo B2B entre instituciones? ¿Es diferente el mercadeo entre privados que el mercadeo cuando el comprador es el Estado? ¿Cuáles son los aspectos comunes y cuáles las especificidades?

¿Hay una ciencia común? Y en ese caso, ¿cuál es su alcance, sus componentes, sus límites? ¿Cómo se relaciona el mercadeo con la administración y la gerencia? ¿Es la estrategia de mercadeo lo mismo que la estrategia gerencial de una empresa? ¿Es diferente el mercadeo global que el mercadeo local en un solo país o región? ¿Es lo mismo mercadeo que ventas? ¿En qué se diferencian o se identifican?

El éxito puede provenir de muy diferentes fuentes existentes en el mercado. Por ejemplo: del manejo de costos (logística de producción y distribución, Dell, alianzas), del producto mismo (Apple), de la percepción de los consumidores (agua embotellada), de la estrategia de precio (industria suiza de relojes), del marco legal (restricción de importaciones), de fenómenos naturales (café suave en Colombia), de situaciones coyunturales (venta de televisores en mundial de fútbol), de la geopolítica (petróleo), de la macroeconomía (demanda de acero por China), de la estructura del mercado (banca de inversión), de la tecnología (mercado de capitales), de la política (maquiladoras en frontera de México), del trabajo administrativo científicamente planificado (General Electric), mezcla de política, tecnología y movimientos del mercado (Airbus), de desastres naturales (reconstrucción después de un terremoto), de las luchas políticas (industria de la seguridad en aeropuertos). ¿Hay una base común detrás de los éxitos que podemos llamar mercadeo?

Por otra parte, el impacto de los programas de mercadeo es muy difícil de medir por hacer parte de un todo (la empresa), por existir muchos costos ocultos, costos compartidos y no haber claridad de las relaciones causa-efecto. Los resultados finales de ventas o de utilidad pueden servir como indicadores pero no necesariamente concluyen en la medición de efectividad de lo invertido en mercadeo de manera confiable. Kotler señala que según estudios de la firma consultora Accenture, el 70% de

los ejecutivos de marketing no conseguía calcular la rentabilidad de sus inversiones¹³.

Como resultado de la práctica a lo largo de los siglos, los avances teóricos de los últimos setenta años, el aporte de algunos autores ya mencionados, el apoyo de otras ciencias y el esfuerzo de centros académicos en todo el mundo, el estudio de los mercados ya no es la mirada simple que fue en los albores de la humanidad, sino que se ha convertido en una disciplina completa, objeto de investigación y digna de un trabajo profesional al cual se están dedicando a lo largo y ancho de los países muchas mentes brillantes.

Sus bases teóricas propias se han ido configurando como esperamos haberlo demostrado inductivamente en los capítulos anteriores, y a partir de la teoría —como sucede en todas las ciencias sociales— se van estructurando tecnologías y buenas prácticas. Algunas ya han sido mencionadas y a continuación mencionaremos otras.

El mercadeo es, por tanto, una disciplina integradora que se alimenta de otras ciencias como las matemáticas, la psicología, la sociología, la administración, la fisiología, la estadística, la neurociencia. Al mismo tiempo, es una especialización de la administración.

12.1 Tecnologías de mercadeo

Mencionamos de manera no exhaustiva las siguientes:

- *Just in time*

Utiliza las teorías administrativas de la escuela japonesa y los

13 Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of marketing*, op. cit., p. 122.

enfoques matemáticos gerenciales de tal manera que se desarrollan modelos adecuados a cada negocio para lograr de la manera más eficiente proveer en el mínimo tiempo los productos al consumidor. Interviene la logística, las cadenas de suministro y la orientación hacia el cliente.

- *Customer Relationship Management* (CRM)

Con el uso de la más alta tecnología de bases de datos relacionadas se ofrecen en el mercado programas (software) que hacen posible atender de forma eficiente el servicio al cliente permitiendo un manejo personalizado.

- Software para investigación

Se han desarrollado varias herramientas que permiten procesar y manejar la información que se obtiene en las investigaciones sobre los consumidores. Entre ellas se destaca el *SPSS* para estudios cuantitativos y el *Atlas.ti* para los cualitativos. En gestión del conocimiento el mercado ofrece, entre otros, el *Scriba*.

- *Contact Centers*

La tecnología de las comunicaciones, aunada a las posibilidades de manejo de bases de datos, ha desarrollado centros de contacto remotos con los clientes que permiten ubicar en los puntos más adecuados por costo, capacitación, servicio, etc., miles de personas dando información, promocionando ventas, solucionando problemas.

- Mercadeo relacional

La orientación hacia el cliente ha llevado a buscar relaciones

personales que fortalezcan su fidelidad utilizando todos los mecanismos disponibles del mundo globalizado.

En el mercadeo de relaciones se trata de establecer una relación personalizada con cada cliente. Para ello se usa la tecnología y cada paso del proceso de mercadeo y cada tema del *marketing mix* se personaliza de tal manera que el cliente encuentra valor no solo en el producto sino en la relación misma buscando así alejarse del mercadeo masivo impersonal y convertir el proceso en una relación. Para lograrlo se dispone de la capacidad tecnológica actual con la posibilidad de archivar millones de datos relacionados con un cliente y de incorporarlos masivamente a bases de datos que deben permanecer actualizadas y pueden ser consultadas en segundos. Esto no solo para un cliente sino para millones de ellos. La tecnología igualmente permite identificar al cliente según su perfil originado en variables demográficas, psicográficas, de hábitos de consumo, etc.

Al “fidelizar” los clientes se logra aumentar su rentabilidad, su volumen de ventas, el número de productos adquiridos, la longevidad de la relación, y disminuye el número de abandonos. Se obtienen más datos que permiten segmentar mejor.

- Uso de redes sociales

El fenómeno de las redes sociales ha encontrado posibilidades inmensas de relacionarse con los consumidores que ya están siendo utilizadas por las empresas al menos como sitio de contacto. Su verdadero potencial para el mercadeo es intuitivo al observarse el impacto que en el campo del mercadeo político se ha logrado. Sin embargo, aún falta su verdadero desarrollo que se espera para

los próximos años. El caso más comentado es el de Facebook que tiene contacto con más de 900 millones de personas pero que en el momento de escribir este libro aún no ha logrado desarrollar un modelo de negocios (mercadeo) que le genere ingresos proporcionales al tamaño de su potencial. Este caso y el de otros como las punto.com de principios de siglo y el también actual de Groupon, demuestran que no basta un elemento identificado para el mercadeo (el contacto con el consumidor), sino que se requiere que el plan de negocios incluya todas las variables que en este libro hemos identificado como parte de la disciplina del mercadeo.

- Mercadeo uno a uno

Irónicamente, cuando algunos pensadores protestaban por la despersonalización de los grandes mercados y criticaban la sociedad de consumo como una masa informe de consumidores manipulados por la publicidad, el resultado real es que:

Se ha masificado la personalización

Nunca como ahora había sido posible que cada persona encontrara la solución personal a sus demandas de productos y servicios, los cuales tienden a flexibilizarse para lograr ese objetivo. Herramientas como el autoservicio, la Internet o la telefonía móvil han abierto horizontes inesperados para los mercados.

- Mercadeo global

Comentario similar al anterior puede hacerse sobre la globalización de las ofertas. Estamos viendo el lanzamiento simultáneo en decenas de países de un nuevo producto o servicio, o la extensión de su uso en pocos periodos de tiempo cuando en el pasado

reciente tomaba años que algunas tecnologías cubrieran un grupo significativo de mercados.

- Mercadeo viral

La sociedad de la información y la mezcla de tecnologías disponibles permiten hablar a los expertos de mercadeo de este concepto para significar los fenómenos de mercados que se extienden a gran velocidad en el mundo tal como en el pasado se extendían los virus. Lo interesante es que el “virus” se extiende por simple contacto o comunicación informal “boca a boca” y no por un esfuerzo estructurado de comunicación. A diario suceden casos de restaurantes, sitios, cantantes o productos que las personas “descubren” a través de sus amigos o conocidos.

- Mercadeo directo

Como hemos mencionado en varios apartes de este libro, siempre ha existido la inquietud por parte de los productores de estar en contacto directo con los clientes. Esta tendencia se ha reforzado con las teorías de orientación hacia el cliente y las posibilidades tecnológicas actuales, que permiten que algunas de las funciones del proceso de mercado sean realizadas más directamente entre productor y consumidor.

Se han desarrollado sistemas de *venta directa* a través de los cuales se aprovechan las relaciones personales de un número grande de personas que encuentran en las ventas una actividad productiva. Amway y Yanbal, son ejemplos exitosos de esta técnica.

- Océanos azules

W. Chan Kim y Renée Mauborge, en su libro *La estrategia del océano azul*¹⁴, proponen una forma de manejar un mercado alejándose de los “océanos rojos”, es decir, de aquellos mercados en los cuales la competencia es abundante y fiera. Con análisis de innovación y búsqueda de nuevos enfoques afirman que es posible buscar mercados donde no existe competencia. Analizan decenas de casos alrededor del tema y ponen como ejemplo el *Cirque de Soleil* que dio un enfoque diferente al concepto de Circo y abrió una nueva categoría donde no existía competencia. Similar situación se podría afirmar de los parques temáticos de Disney.

- Competitividad

Michel Porter ha desarrollado un modelo que permite identificar los factores de competitividad de una organización, una ciudad o un país para manejar las cadenas de suministro, la imagen, las barreras de entrada y, en general, las variables que los hacen fuertes y competitivos en un mercado.

Porter plantea la “cadena de valor”, que significa que a través del proceso de producción y comercialización que él agrupa en nueve actividades se puede generar valor para el cliente: cinco las considera primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio) y cuatro adicionales de apoyo (compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura empresarial).

- Mercadeo especializado

Algunos centros educativos ofrecen cursos de mercadeo para

14
2005.

W. Chan Kim y Renée Mauborge, *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Press,

diferentes tipos de mercados.

Surge la pregunta: ¿Existen teorías diferentes para distintos tipos de mercadeo?

¿Mercadeo de servicios frente a mercadeo de productos?

¿Mercadeo de retail frente a mercadeo corporativo?

¿Mercadeo nacional frente a mercadeo internacional?

¿Mercadeo para empresas con ánimo de lucro frente a mercadeo para ONG sin ánimo de lucro?

Luego de lo que hemos analizado en el presente libro consideramos que los principios teóricos básicos son los mismos pero las técnicas y las aplicaciones obligan a especializar algunos temas de acuerdo con los mercados y de allí pueden surgir contenidos de doctrina propios. Es decir, que es diferente la teoría del mercadeo y la práctica del mismo.

Por ejemplo, el mercadeo internacional tiene las mismas bases que el mercadeo nacional, sin embargo, hay elementos importantes que deben ser tenidos en cuenta para hacer énfasis en ello:

- Las diferencias culturales.
- Las diferencias legales.
- Las diferencias demográficas.
- Las percepciones del consumidor.
- Los aspectos logísticos.

- Los marcos políticos.
- Los marcos económicos.

12.2. Administración del mercadeo

Un proceso tan complejo como el que significan en el siglo XXI los mercados de productos y servicios requiere una administración igualmente compleja, integrada a su vez en las organizaciones ya que el mercadeo por sí mismo no existe sino dentro del mundo de las empresas como un todo, con las demás funciones administrativas, técnicas y financieras adicionales a la comercial.

Existen varios modelos para presentar la interrelación entre las funciones empresariales que no son el objeto de la presente obra, sin embargo, a continuación resumimos los enfoques más comunes:

- a. Visión simple tradicional: una relación lineal. El mercadeo “encuentra” el producto que sabe hacer la empresa y le “toca” salir a “mercaderarlo”. Para ello la función administrativa planea, organiza, dirige, controla, ejecuta e innova la función comercial, la cual entrega a la función financiera sus resultados y recibe de ella los recursos para ejercer su tarea.

Parte de la realidad histórica de que lo primero es “saber hacer algo”. Una vez definido lo que se sabe hacer un siguiente paso es encontrar los recursos para hacerlo (función financiera) y de allí organizarse para ello (función administrativa), para finalmente salir a venderlo (función comercial). Ejemplo: un nuevo modelo de automóvil que sale de la planta de producción con una nueva tecnología

y se entrega a la función comercial para que lo ofrezca al mercado.

b. Una visión integradora: las cuatro grandes funciones se integran y conjuntamente definen los productos basados en la información que entrega cada una: la comercial informa sobre los clientes, los mercados, los segmentos, etc.; la función financiera aporta los datos de costos, márgenes, capacidades; la función administrativa aporta sus seis elementos para el propósito; la función de producción informa sobre capacidades, innovaciones, técnicas de producción, límites de suministros. De allí surgen los planes de cada uno que se van ejecutando con sus respectivas especificidades.

c. Una visión dinámica incremental. Como en la visión integradora todos participan, pero dirigidos por la Gerencia General. Hay un proceso de mejora continua incremental de forma tal que las mejoras en una de las funciones impactan y producen cambios en las otras funciones para el objetivo único general: el manejo sostenible y exitoso de la empresa. Es lo que hoy llaman la cadena de valor pero lograda de manera incremental generando no una línea sino una espiral.

d. Según Kotler¹⁵, hay un proceso de “generación de valor” descrito así:

“El proceso se divide en tres fases. La primera es seleccionar el valor y representa los ‘deberes’ del marketing que se deben realizar antes de que exista cualquier producto. El departamento de

15 Ibid., p. 39.

marketing debe segmentar el mercado, seleccionar el público objetivo más adecuado y desarrollar el posicionamiento de la oferta. Esta fórmula de ‘segmentación, selección y posicionamiento’ (SSP) es la esencia del marketing estratégico. Una vez que la empresa haya seleccionado el valor comienza la segunda parte que consiste en *generar valor*. El departamento de marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y su distribución más idónea. Por último, la tercera fase consiste en *comunicar el valor*, para lo cual se debe hacer uso de la fuerza de ventas, de la publicidad y demás herramientas de comunicación para dar a conocer y promocionar el producto”.

La conclusión es que en el mercadeo se aplicarán todos los principios, las leyes y las técnicas administrativas para lograr que los agentes internos y externos del mercado y los seis elementos gerenciales —planeación, organización, dirección, control, ejecución e innovación— busquen los objetivos organizacionales.

Dentro del área misma de mercadeo se requiere una organización especial para lograr ejercer sus tareas y que todas las variables estén debidamente controladas, se capture la información gerencial adecuada y se integren las fuerzas de mercadeo con las fuerzas de ventas.

12.3. La disciplina del mercadeo

En este libro partimos de la noción más simple del mercado. Al analizar sus componentes a lo largo de su evolución histórica y en su realidad

actual nos hemos encontrado con una nueva disciplina nacida de la administración de empresas pero con objeto y conocimientos propios:

El mercadeo

Los temas que maneja son todos los que hemos tratado en este libro ya que hemos evitado al máximo incluir como parte de esta disciplina temas que le corresponden a otras ciencias sociales o disciplinas especializadas e incluso cercanas como la publicidad y las ventas.

Mirando los libros de texto no hay uniformidad en el enfoque de enseñanza de la disciplina. Lo más claro fue el *marketing mix* pero se quedó corto, por tanto unos lo complementan, otros se enfocan en el cliente, y las partes en que se dividen los libros son muy disímiles. Incluso un mismo autor en sucesivas ediciones hace cambios fundamentales¹⁶. Se concluye que no hay aún una claridad acerca de la organización científica de la disciplina. Lo que se tiene es una continua investigación y, por tanto, una identificación de temas que hacen parte de la futura ciencia del mercadeo. No hay un esquema básico a partir del cual tener una cosmovisión del mercadeo y a partir de allí evolucionar con los avances que van logrando.

No obstante, es un hecho que el mercadeo existe ya como una disciplina independiente, como profesión y es objeto de múltiples investigaciones, estudios y hace parte de la oferta académica de las principales universidades del mundo. Esperamos estar ayudando en esa dirección con el presente libro. Ante todo se debe plantear el papel del mercadeo en la sociedad.

- El mito de la satisfacción de necesidades

Como vimos en capítulos anteriores y es parte de la cultura general,

16 Ibíd., Prólogo, párrafo 1.

incluso de los expertos en mercadeo, se cree que su finalidad es satisfacer las necesidades de los clientes y se llega a decir que crea artificialmente necesidades al descubrir que la gran mayoría de los bienes y servicios que hoy existen nunca fueron objeto de necesidades sentidas de los consumidores. Como vimos, para solucionarlo agregan que se satisfacen también deseos.

Necesidad es una privación fisiológica o psicológica y deseo una necesidad generada por la cultura o la personalidad del consumidor¹⁷.

Veamos la aproximación al tema de algunas autoridades que buscan definir el mercadeo:

- Para Kotler “es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”.
- “Muchas personas piensan que es solo vender y anunciar” (tradicional).
- “Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros”¹⁸.
- Kotler y Lane en el 2006 afirman: “Mercadeo consiste en identificar y satisfacer las necesidades de la sociedad”¹⁹. Especifican

17 Kerin et al., 9 ed., p. 11.

18 Propuesta de los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing. México, Pearson Educación, 2003, p. 5.

19 Philip Kotler y Lane, 2 ed. p. 6.

luego lo que llaman “Dirección de Marketing” y lo definen como “el arte y la ciencia de seleccionar los mercados objetivo y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, la comunicación y la entrega de un mayor valor para el cliente”²⁰.

- “La acción de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o los usuarios” (clásica).
- “El proceso en una sociedad por el cual la estructura de demanda por bienes y servicios es anticipada o fomentada y satisfecha a través de la concepción, promoción y distribución física de tales bienes y servicios”.

“Es la anticipación, gerencia y satisfacción de la demanda a través del proceso de intercambio”²¹.

- Para la American Marketing Association en 1985: “Proceso de planeación y ejecución de la concepción, formación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales”²².

En 2007 hay una nueva definición de la American Marketing Association: “Marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de esta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad, gobierno) y la sociedad en general”.

20 *Ibíd.*

21 Joel R. Evans y Barry Berman, *Marketing*, Prentice Hall, 1994, pp. 11-12.

22 *Marketing News*, “AMA approves new definition”, marzo 1 de 1985.

- Peter Drucker afirmó: “Cabe suponer que siempre es necesario vender. Sin embargo el propósito del marketing es lograr que la función de venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar y entonces solo habría que hacerles llegar los productos o servicios”²³.

12.4. El verdadero papel de la disciplina del mercadeo

Basados en todo lo expuesto en este libro, nos alejamos del mito de las necesidades y proponemos:

El mercadeo es una actividad humana a través de la cual las sociedades y los individuos progresan y logran el desarrollo de sus más profundas potencialidades.

Su papel es mucho más noble y amplio de lo que suponen los que aceptan el mito de las necesidades. A través del mercadeo se transmiten las innovaciones en todo tipo de bienes y se busca la mejora del nivel de vida de todos los habitantes del planeta. El mercadeo es un diálogo continuo entre los agentes del mercado en el cual se expresan las potencialidades siempre crecientes del ser humano. Los consumidores afirman y confirman su personalidad e individualidad, exigen y logran el respeto a sus características. Es el campo de la imaginación y la creatividad de los agentes de los mercados.

El mercadeo ha transformado y seguirá transformando la vida de los individuos y las sociedades para, como afirmaba un conferencista francés

23 31 Citado por Kotler, en la página 6 *ibíd.*, tomado del libro de Drucker “Management” de 1973.

“permitir al ser humano hacer más, en menos tiempo, a menor costo y con menor esfuerzo”.

Steve Jobs lo sintetizó cuando dijo que el mercadeo lo que busca es “un mundo mejor”.

12.5. Mercadeo y ética

Como toda herramienta y disciplina humana en la práctica puede utilizarse de manera correcta y de acuerdo con las normas y los valores de la humanidad, o de manera perversa y contra la naturaleza humana. De acuerdo con nuestro principio de solo referirnos al tema directo del mercadeo dejamos para otros expertos la relación con la ética y otras ciencias con las cuales puede igualmente tener relación directa o indirecta.

12.6. La mezcla actual de mercadeo

Los primeros autores que procuraron sistematizar lo que hoy llamamos mercadeo propusieron lo que llamaron la mezcla de mercadeo: Producto, Plaza, Precio, Promoción, para resumir los elementos que deben tenerse en cuenta al estudiar y trabajar en un mercado. El marketing mix, propuesto por McCarthy en 1996²⁴.

Luego de nuestro análisis confirmamos que el trabajo de mercadeo es el resultado del manejo o la mezcla de múltiples variables que consideramos deben ser ampliadas y, por tanto, la nueva mezcla que proponemos incluirá:

- Bienes (productos y servicios)

24 Jerome McCarthy, Basic Marketing. A managerial approach, 12 ed. Homewood, IL., Irwin, 1996.

- Precios
- Sitios
- Comunicaciones
- Clientes
- Situaciones
- Entorno
- Servicio al cliente
- Cadena de suministro
- Logística
- Información
- Procesos
- Investigación
- Estudios de mercado
- Distribución
- Tecnología
- Publicidad
- Plan de mercadeo

12.7. El proceso del mercadeo

Una vez que entendemos la existencia del mercadeo como disciplina que contiene las teorías y técnicas que permiten un manejo profesional de los mercados, encontramos que para toda organización es fundamental lograr el éxito en sus respectivos mercados con la ayuda de esta nueva disciplina.

Para ello proponemos tres etapas que deben lograrse en un proceso ascendente: existir, competir y liderar.

Para el mundo del mercadeo es muy diferente existir físicamente que jurídicamente. Hay muchas empresas, marcas, productos o servicios que existen porque sus creadores los han fabricado, han cumplido las normas que les permiten ser ofrecidos en el mercado e incluso entran en producción, hay inventarios y logran algunas ventas, pero los consumidores no los tienen en sus mentes, por tanto no existen para el mercado. *Existir* significa que se incorpore el producto o servicio en la mente del consumidor.

Si se logra ese primer paso en el mercado, el siguiente será *competir*. Significa que el consumidor lo tendrá como una de las posibles alternativas cuando entre en el proceso de decisiones de compra. Muchos productos o servicios, aunque existen y son conocidos, no logran de hecho ser aceptados por los consumidores como una posible respuesta a la motivación que los impulsa a la compra. Se puede existir y competir en algunos segmentos, mientras que para otros segmentos de clientes, aunque conocen de su existencia, no son considerados competidores. Debido a ello las empresas utilizan distintas marcas para lograr existir y competir en diferentes mercados. Ejemplos muy claros se pueden ver en los estantes de los supermercados donde para la misma categoría aparecen múltiples alternativas muchas de las cuales no son ni siquiera consideradas por algunos de los clientes en el momento de la selección.

El paso final que significa el éxito en el mercadeo es *liderar*. Este se logra cuando la marca, producto o servicio aparece en el *top of mind* de los consumidores y obtiene la mayor participación de mercado en las ventas. Ser el líder de un mercado es el objetivo que busca la disciplina del mercadeo.

El proceso es muy claro en el caso de las marcas. Como hemos dicho, la marca identifica una organización y sus productos reciben el beneficio de los atributos que se incorporan a la misma. Pasa de ser un nombre sin importancia a “existir” en la mente de los consumidores. En ese momento la marca comienza a tener un valor adicional a los productos mismos, por ejemplo, Café de Colombia. Las marcas deben dar el siguiente paso que es “competir” en el posicionamiento de la mente de los consumidores. En la medida que sea capaz de competirles a otras marcas ya posicionadas o que quieren entrar, el valor de la marca aumenta. Si finalmente la marca se posiciona como la que “lidera” la categoría en la mente de los consumidores adquiere valores máximos, que incluso pueden incrementarse en la medida que ese liderazgo sea sostenible y los consumidores encuentren productos de la marca que les satisfacen.

12.8. Definición de mercadeo

A lo largo de la observación y el análisis del mercado hemos identificado las variables y los conceptos que constituyen la disciplina del mercadeo, incluso hemos identificado algunas de las técnicas que se han desarrollado. Hemos buscado su razón de ser en la sociedad, lo que permite al empresario enriquecer su estrategia de negocios. Como conclusión final proponemos una definición de esta nueva ciencia social:

Mercadeo es la ciencia social que tiene como objetivo el estudio de los mercados, sus componentes, sus relaciones y procesos que ofrezcan a la sociedad bienes que desarrollen las potencialidades y mejoren la calidad de vida de la humanidad.

Bibliografía

AA.VV., *La esencia del marketing*. Bogotá, Norma, 1995.

Mc Carthy Jerome, *Basic Marketing. A managerial approach*, 12 ed.
Home Wood Illinois, Irwing, 1996.

Baker, *Marketing*. McMillan, 1996.

Bovée, C. L., M. J. Houston, J. V. Thill, *Marketing*. McGraw-Hill,
1995.

Brooking, A., *Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium
Enterprise*, Madrid. Paidós Empresa, 1996.

Bueno, E., *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Boletín del Club Intellect, no. 1, enero. Madrid, 1999.

Cardozo, R. N., *Product Policy*. Addison Wesley, 1979.

Christensen, C., J. Allworth and K. Dillon, *How will you measure
your life?* Boston HBR press 2012

Christensen, Clayton M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press,

Christensen, C., *Tratando con Darwin*. Boston HBR, 2005.

Cobra y Zwarg, *Marketing de servicios*. McGraw-Hill, 1991.

Druker, P., D. A. Garvin, I. Nonaka, *Gestión del conocimiento*. Deusto, 2000.

Eiglier, P. y E. Langeard, *Servucción*. Madrid, McGraw-Hill, 1989.

Engel y Blackwell, *Consumer Behavior*. The Dridenj Press, 1982.

Evans, J. R. y B. Berman, *Marketing*. Prentice Hall, 1994.

Fortune. Managing ideas and solutions, abril, 1995.

Fuentes, B. A., *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis PhD, Universidad Politécnica de Valencia, 2010.

Gerson, R. F., *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Grupo Editorial Iberoamericana, 1994.

Gilmore, J. y J. Pine, *Marketing 1x1*. HBR, 2000.

Glaser, B. G. y A. L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

Global Research Society, *Contemporary Marketing review*, 2011.

Hayes, B., *Cómo medir la satisfacción del cliente*

Christensen, Clayton M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, ISBN 978-0-87584-585-2. A seminal classic. Oxford University Press, 1999.

Henao Restrepo, *El marketing directo*. Tesis de grado, CESA.

Hepner, H. W., *Effective advertising*. McGraw-Hill, 1949.

Hrskett, J., Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*.

Kinnear, Th. y J. R. Taylor, *Marketing Research*. Bogotá, Mc Graw Hill 1987.

Kotabe y Massaki, *Global Marketing management*. 5th ed. John Wyle and sons, 1911

Kotler, Ph. *et al.*, *Marketing. La nueva competencia*. Bogotá, Norma, 1985.

Kotler, Ph. y G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México.

Kotler, Ph., *Dirección de Marketing*. Prentice, Edición del milenio, 2000.

Kotler, Ph., *Marketing Management*, 14 ed. Pearson Education, 2012.

L. G. Schiffmann, *Comportamiento del consumidor*, 10 ed. Prentice Hall, 2011.

Lewitt, Th., Marketing Miopía, *Harvard Business Review*, 1975.

Loudon, D. L. y A. J. Della Bitta, *Comportamiento del consumidor*. McGraw-Hill, 1995.

Lovelock, Ch., *Services marketing. People, technology, strategy*, 7 ed. , 2011.

Mowen, J. C. y M. Minor, *Consumer Behaviour*. Prentice Hall, 1998.

Orozco, A., *Investigación de mercados*. Bs. Aires, Mc Graw Hill , 1999.

Palmer, A., *Introduction to marketing. Theory and practice*, 3 ed. Ox-

ford, Oxford University Press, 2012.

Palmer, A., *Principles of services marketing*. 6 ed. Oxford, Oxford University Press, 2011

Perraul, W. D. y E. J. McCarthy, *Basic Marketing*, 15 ed. Berkshire, U. K., McGraw-Hill, 2005.

Perraul, W. D. y E. J. McCarthy, *Marketing, un enfoque global*, 13 ed. McGraw-Hill, 2001.

Perrault, W., *Basic Marketing. A marketing strategy planning approach*, 18 ed. Mc Graw Hill, 2011.

Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of marketing*, 12 ed. Prentice Hall, 2008.

Porras, J. y J. Collins, *Creadas para durar*. Harper Collins, 2002.

Pride, W. M y O. C. Ferrell, *Marketing, conceptos y estrategias*, 12 ed. McGraw-Hill, 2003.

Schnarch, A., *Nuevo producto*. Bogotá, McGraw-Hill.

Stanton, W. *et al.*, *Fundamentos de Marketing*, 13 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2004.

Stanton, W. J., M. J. Etzel y B. J. Walker, *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill, 1996.

Strauss, A. y J. Corbin, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques*. Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1990.

Thornberg, R. y K. Charmaz, Grounded theory. In S. D. Lapan, M. Quartaroli, & F. Reimer (eds.), *Qualitative research: An introduction to methods and designs* (pp. 41-67). San Francisco, John Wiley/Jossey-Bass, 2012.

Toffler, A., *El cambio del poder*. Bogotá, Plaza y Janes, 1990.

Torres, C., *Teoría general de la administración*, Bogotá, Publicaciones CESA, 2011.

W. Chan Kim y Renée Mauborge, *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Press, 2005.

Wilson, A., *Services Marketing*. McGraw-Hill, 2012.

Wojciech, C., *Political marketing. Theoretical and strategy Foundations*, New York, Sharpe Inc, 2011.

Zaltman, G., *Cómo piensan los consumidores*. Ediciones Urano, 2004.

Revista Clase Empresarial, Hipermercados, enero de 1997.

Revista América Economía, Segmenta y Vencerás, enero de 1997.

Revista Gestión, octubre de 1999

Valor se paga.

Cuidado con el Precio.

Febrero de 1999

Cuando suena el teléfono,

Al pie de la letra.

Aprendiendo a manejar.

Julio de 1999

Hay otro lugar en el mercado

El mercado invisible.

Inversiones bien recibidas.

En busca de la lealtad.

Diciembre de 1998

Una Suma...

A la carga clientes.

Abril de 2001

Fábrica de ilusiones.

Febrero 2003

Apuntes de la nueva civilización.

Inversión selectiva.

El consumidor bajo la lupa.

En la mente del consumidor.

Simmons, O. E., Is That a Real Theory or Did You Just
Make It

Up? Teaching Classic Grounded Theory, *Grounded Theory Review*.
Vol. 9, Issue 2, 2010.

The Wall Street Journal Americas

En la revolución de los teléfonos inteligentes, Japón sigue
al margen, agosto 17 de 2012.

Podrán adaptarse los gigantes japoneses? Sony, Panasonic
Sharp, agosto 20 de 2012.

Dinero.com. La nueva oleada de “puntocoms” pincha en Wall Street, agosto 22 de 2012.

