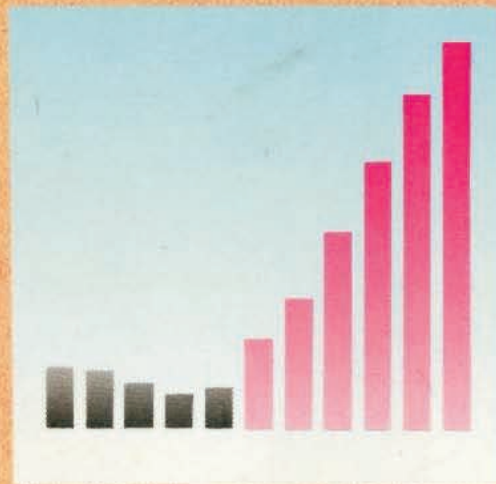


■

CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA

■



■

ROMAN G. HIEBING, JR.

SCOTT W. COOPER



Semblanza de los autores



Roman G. Hiebing, hijo (izquierda), es presidente del The Hiebing Group, una empresa de publicidad de productos de consumo, de mercadotecnia y de consultoría, que a lo largo de los años ha prestado una amplia gama de servicios a los clientes. Entre éstos figuran Kimberly-Clark, Coors y Mercury Marine.

Roman obtuvo su licenciatura en mercadotecnia y publicidad en la University of Wisconsin. Su tesis fue la base de la cadena de restaurantes Brat and Brau que fundó en 1969. Además de su trabajo en la empresa de consultoría, Hiebing imparte el curso de publicidad y mercadotecnia en las escuelas de administración y periodismo en la University of Wisconsin.

Antes de fundar The Hiebing Group, Hiebing trabajó siete años en la Leo Burnett Company en Chicago. Después de su experiencia en esta compañía, retornó a Madison (Wisconsin) y fue nombrado presidente de la compañía Stephan & Brady.

Scott W. Cooper (derecha) es socio y supervisor contable del The Hiebing Group. Supervisa las actividades de mercadotecnia y publicidad de clientes como Coors y Famous Footwear. Antes de desempeñar este cargo, Scott tuvo experiencia en esta industria como cliente y como empresario.

Scott obtuvo su licenciatura en economía en la University of Wisconsin y su maestría en administración en Miami University en Oxford (Ohio). Actualmente enseña administración de ventas al detalle y al mayoreo en la escuela de administración en la University of Wisconsin.

**CÓMO
PREPARAR EL
EXITOSO
PLAN DE
MERCADOTECNIA**

Traducción
Rosa María Rosas Sánchez
Traductora Técnica

CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA

Román G. Hiebing, Jr.
Scott W. Cooper

MCGRAW-HILL

**MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PABLO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTEREAL • NUEVA DELHI
PARÍS • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS
SIDNEY • TOKIO • TORONTO**

CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 1992, respecto a la *primera* edición en español por
McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S. A. de C. V.
Atacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto,
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1890

ISBN 970-10-0031-5

Traducido de la *primera* edición en inglés de
HOW TO WRITE A SUCCESSFUL MARKETING PLAN
Copyright © MCMXCI, by NTC Business Books a División of NTC Publishing Group.
Lincolnwood, Illinois, U.S.A.

ISBN 0-8442-3197-5

1234567890 MG 92 9876543012

Impreso en México Printed in México

Esta obra se terminó de
imprimir en Julio de 1992
en Multidiseño Gráfico
Oaxaca No. 1
01000 México, D.F.

Se tiraron 3000 ejemplares

PRÓLOGO

Conozco muy bien a los autores de este libro. Han trabajado en proyectos para mis marcas, y yo he sido invitado a dar conferencias en sus clases de administración de empresas en la University of Wisconsin. De modo que me baso en mi experiencia personal cuando digo que los lectores obtendrán ideas prácticas y muy útiles. En efecto, el libro se basa en el mundo real de los negocios. Y es así como debe ser. Lo que Scott y Román le enseñan a hacer en este libro es lo que ellos mismos realizan todos los días con sus propios clientes. Y les da buenos resultados. En esta obra encontrarán los lectores la información básica, las ideas y metodologías necesarias para escribir un buen plan de mercadotecnia que aportará los resultados deseados si se lleva a cabo en la forma correcta. Yo he tenido contacto con muchos planes de mercadotecnia a lo largo de mi carrera que incluye administrar mi empresa familiar, dirigirlas marcas millonarias de Kimberly-Clark y Procter & Gamble, así como la dirección de ventas al por menor, bienes empacados y clientes de franquicia de una de las más importantes agencias publicitarias del país. Y, créame, este libro es la mejor herramienta de mercadotecnia que he leído, porque habla de las necesidades

del empresario (emprendedor) y del director de un departamento tradicional estructurado de mercadotecnia.

Pero lo mejor del libro es un enfoque práctico y, a la vez, muy exhaustivo. No sólo habla de lo que debería incluir el plan de mercadotecnia, sino que lleva al lector de la mano y lo acompaña paso por paso en el recorrido. Toma un proceso extremadamente complejo y lo divide en partes manejables, ofreciendo un camino fácil de seguir para realizar un eficaz plan de mercadotecnia.

Estoy seguro de que este libro será una guía para el lector inteligente y perseverante (sin importar su grado de experiencia) y le ayudará a preparar un buen plan de mercadotecnia. A pesar de mis más de 20 años de experiencia en la planeación de mercadotecnia, en el libro encontré algunas ideas de métodos innovadores de mercadotecnia que pueden ponerse en práctica.

Paul Geisler
Vicepresidente
Kimberly-Clark Corporation

PREFACIO

Razones y objetivos del libro

En los sectores público y privado se observa un creciente interés por la planeación de la mercadotecnia y cada día aumenta el número de libros que tratan de ella. Pese a ello, estamos convencidos de que existe la necesidad de contar con un libro que explique en forma clara, simple y práctica *cómo* preparar un plan de mercadotecnia de una manera *disciplinada y completa*; una fuente que pueda ser empleada como guía de planeación para el profesional inexperto y como un manual de consulta por el que tiene experiencia. Este libro práctico sobre la planeación de mercadotecnia no pretende ser una obra de erudición académica (aunque creemos en la enseñanza académica y damos clases a medio tiempo en la escuela de administración en la University of Wisconsin); por el contrario, queremos que sea fácil de utilizar y que ayude a escribir un plan de mercadotecnia que realmente dé buenos resultados. Un plan de mercadotecnia que se prepare aplicando los principios expuestos en este libro dará buenos resultados, porque el proceso disciplinado se basa en principios probados de la mercadotecnia y en largos años de experiencia. Creemos en la metodología del libro no sólo porque somos los autores, sino porque todos los días usamos los mismos métodos de planeación para ayudar a nuestros clientes a vender sus productos y servicios, tanto en nuestra empresa consultora como en nuestras actividades empresariales personales. Y el método funciona satisfactoriamente porque nos obliga a hacer las cosas en la forma adecuada. Si el lector realiza el plan de mercadotecnia, descubrirá como nosotros que su plan aumentará de manera extraordinaria el grado de éxito del producto o servicio en caso de que lo ponga en práctica correctamente. Si bien casi todo lo que se presenta en el libro está basado en datos reales, también hemos incluido experiencias, obser-

vaciones y opiniones personales. Tomamos la entera responsabilidad de ese material, lo mismo que de los posibles errores que contenga el libro.

Reconocimientos

Por parte de ambos autores

Ante todo nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a todas las personas tan gentiles cuyos nombres no figuran en este prefacio, pero que han contribuido de manera importante a hacer del libro una realidad. Nuestra gratitud a todos nuestros colegas del Hiebing Group, sobre todo a nuestros socios, por su apoyo y comprensión en el periodo en que combinábamos la dirección de la empresa con la preparación del libro. Un testimonio especial de gratitud a los empleados que tuvieron que capturar muchas veces el manuscrito. Queremos expresar nuestro agradecimiento a las siguientes personas por el apoyo que nos brindaron en la elaboración del libro:

- A Michael Rothschild, uno de nuestros socios, por ponernos en contacto con Harry Briggs (quien entonces trabajaba para Crain Books/NTC Business Books), por advertirnos que la elaboración de un libro es una tarea agotadora y absorbente, por corregir extensas partes del manuscrito y por darnos la oportunidad de aprovechar sus libros sobre la publicidad y la comunicación en mercadotecnia a medida que escribíamos el nuestro.
- A nuestros socios Sheila Dorton, Mike Kelly y Marión Michaels, quienes nos ayudaron a hacer este libro más interesante y comprensible; a Dick Kallstrom y Bob Martin por darnos las ideas de la portada y a Michael Pratzel por sus valiosas aportaciones respecto a la investigación de mercados.

- A Sandy Weisberger y Michael¹ Toiún por leer parte del libro y ofrecernos sugerencias de gran utilidad.
- A los ex alumnos Am Curet y Jim Andrews quienes, luego de pagar el precio de la experiencia real en la gran ciudad de Chicago; regresaron a Madison (Wisconsin) para formar parte de nuestro equipo e hicieron muy buenas aportaciones a lo largo de la redacción del libro.

Tampoco queremos olvidar a mis miembros asesores que ya no están con nosotros y que tal vez no sepan que participaron de modo importante en la elaboración de este libro. Gracias a Doug McCby, actualmente con Chiat/Day en San Francisco, y a Mike Gramling, que antes trabajó para J. Walter Thompson y Tatham-Laird & Kudner en Chicago, a quien envidiamos por sus continuos viajes a través del país o en todo el mundo. Como no pretendemos ser los más grandes escritores del mundo, apreciamos profundamente la ayuda de Barbara Walsh, Liz Cooper y Dpris Hüil en la corrección de la obra, pues la hicieron más fácil de entender y evitaron que fuera demasiado extensa.

Deseamos dar las gracias a las siguientes personas por haber dedicado parte de su tiempo a leer el primer borrador y por haber propuesto excelentes comentarios en la preparación de los siguientes borradores y en el manuscrito definitivo. Gracias a sus experiencias con diversos tipos y tamaños de organizaciones, logramos hacer de este libro un recurso práctico para todos los que tienen interés en el método de planeación o necesitan diseñarlo.

Kevin Blodgett, director de mercadotecnia, Famous Footwear

Jim Bradley, Jr., presidente, Home Savings and Loan

R. S. Fountaine, vicepresidente Market Research, Kimberly-Clark

Corporation Paul Geisler, vicepresidente, Kimberly-Clark Corporation

Richard Goedjen, socio, Brat und Brau Restaurants

Michael Kern, director de servicios de medios, Kentucky Fried Chicken Corporation

John F. Kuypers, vicepresidente de mercadotecnia, W. T. Rogers Company

Donald Piepenburg, director de Corporate Communications, Wisconsin Power & Light

Erik Risman, presidente, Étage, a Specialty Retailing Company of Brown Group, Inc.

Tony Sanna, vicepresidente de mercadotecnia, Saco Foods

Tim J. Warner, director de mercadotecnia y desarrollo del negocio, Stanford University Medical Center

También queremos manifestar nuestro agradecimiento a Harry M. Briggs, ex director de Crain Books/NTC Business Books, por darnos la oportunidad de escribir el libro y por sus valiosas sugerencias en los borradores del manuscrito.

Asimismo, un reconocimiento para los alumnos con quienes probamos primero el libro en forma de manuscrito, porque nos dieron la oportunidad de aumentar su utilidad en el aula. Gracias a sus numerosas sugerencias, el lector contará con una mejor herramienta de aprendizaje.

Por último, queremos dar las gracias a todos los clientes que han confiado en nosotros a través de los años y que nos brindaron la oportunidad de aplicar una y otra vez (en forma completa o parcial) nuestra metodología a sus organizaciones. Nos proporcionaron valiosas experiencias de aprendizaje y constantemente nos estimularon para diseñar programas innovadores de mercadotecnia que produjeron buenos resultados.

Por parte de Scott

Hay muchas personas a quienes debo agradecer por su colaboración en este proyecto. Ante todo, a mi familia. Mi esposa Liz, quien me alentó para emprenderlo, me estimuló cuando yo quería desistir y a lo largo de los diez últimos años ha sido mi mejor amiga y confidente. A nuestros cuatro hijos, Seth, Birk, Reed y Cale (que nació cuando trabajaba yo en el tercer borrador) por haberme ayudado a crecer otra vez con ellos, a no dejar que decayera mi entusiasmo y por permitirme ver el mundo bajo una luz enteramente distinta. A los parientes de mi esposa que una y otra vez me sacaron de apuros, pues ayudaron a Liz cuando yo prácticamente trabajaba y escribía todo el día. Y, por último, a mis padres que siempre me han alentado pero sin presionarme.

Un agradecimiento especial para Margaret Hiebing. En algunas de esas interminables jornadas en que escribía, discutía, escribía y volvía a escribir con Román, la actitud optimista de Margaret y sus excelentes dotes culinarias fueron sin duda la experiencia más agradable que tuve.

Por último, deseo expresar mi más profunda gratitud a Román Hiebing. He tenido ocasión de colaborar estrechamente con él en los últimos siete años. He conocido a pocas personas que sean tan inteligentes, que trabajen tan duro y que se interesen tanto por la gente. Su creencia ingenua en la honestidad y su aprecio de los talentos de cada individuo han creado un ambiente que permite a las personas desarrollar todo su potencial. Para mí Román es un maestro, un mentor, un hombre muy exigente, uno de mis

mejores amigos y socio de negocios. Y sobre todo, junto conmigo, es la única persona lo suficientemente tonta para dedicar más de dos años a escribir un libro y, pese a ello, seguir pensando que fue una de sus mejores experiencias en la vida.

Por parte de Román

También yo tengo muchos amigos, colegas y parientes a quienes agradecer por haberme ayudado durante largos años y que directa o indirectamente participaron en la elaboración del libro.

Gracias a mis dos mentores, Harry Dean Wolfe (ya fallecido), que fue el profesor de mi asignatura principal en la escuela de graduados de la University of Wisconsin y que me enseñó que tanto la teoría como la práctica son igualmente necesarias. Harry me ayudó a conseguir mi primer trabajo fuera de la escuela, con la Leo Burnett Advertising Agency en Chicago. Y gracias también a Rogers W. Zarling, extraordinario empresario, quien desde la niñez hasta la edad adulta me enseñó la administración mediante lo que solía llamar la mejor escuela, "la escuela de los golpes de la vida".

Gracias a la Leo Burnett Agency por inculcarme los verdaderos ideales de la publicidad y la búsqueda de lo óptimo.

Gracias a todos los empleados de McDonald's con los cuales he trabajado a través de los años, por lo que

me enseñaron y por la confianza que depositaron en mí, sobre todo a Kathy Henry, actualmente en Frankfurt (Alemania) que dirige la mercadotecnia de McDonald's Systems en Europa.

Gracias a Brian Cook, amigo y presidente de Famous Footwear, quien me ayudó a terminar el libro pues insistía siempre: "¿Cuándo vas a terminar ese dichoso libro?"

Gracias a mis hermanos, Al y Dick, mis socios en un grupo de restaurantes, por haberme brindado la oportunidad de probar cosas nuevas. En la generalidad de los casos tuvieron que hacer que esas nuevas ideas funcionaran y les compensaran su esfuerzo.

Gracias a mis padres. A mi padre Román por enseñarme a "terminar lo que se empieza" y "si vas a hacer algo, hazlo bien la primera vez". A mi madre, Charlotte, por alentarme a "no desistir nunca" y a aprovechar la oportunidad de hacer algo nuevo.

Gracias a mi esposa Margaret por su comprensión y apoyo constante; ella tuvo que sacrificar muchas vacaciones y fines de semana porque (gracias a Dios) acepta la necesidad de ponerse siempre nuevos retos.

Finalmente, gracias a Scott, mi amigo, socio y el mejor coautor que uno puede tener, cuya esposa lo alentó para que me impulsara a escribir este libro. Y lo logramos porque sabemos que todo puede mejorarse en la vida.

Román G. Hiebing, Jr.
Scott W. Cooper

Contenido

Introducción	1
Enfoque del libro	1
Planeación disciplinada de mercadotecnia	1
Cómo funciona el proceso de planeación	2
Cómo utilizar este libro en la planeación de mercadotecnia	2
El plan de mercadotecnia tarda tiempo en ser preparado y cambia constantemente	3

PARTE I ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA 5

CAPÍTULO 1

La evaluación del negocio	7
Resumen	7
Seis sugerencias para preparar la evaluación del negocio	7
Realización de la investigación	10
Investigación primaria	10
Investigación secundaria	11
Indexación	11
Fuentes de información	12
Características del usuario del producto/tamaño del mercado/demografía	12
Diversos	14
Costos de medios y producción/disponibilidad	15
Más sugerencias sobre cómo encontrar determinados datos sobre la industria	15

CAPÍTULO 2

Cómo preparar una evaluación del negocio	17
Resumen	17
Cómo desarrollar la evaluación del negocio	18
<i>Paso 1: filosofía corporativa/descripción de la compañía y de los productos</i>	18
Metas y objetivos corporativos	18
Historia general de la compañía y del producto	19
Organigrama	19
<i>Paso 2: estudio del mercado meta de los consumidores</i>	20
Demografía	21
Uso del producto	25
Grandes usuarios	25
Mercados meta potenciales primario y secundario	26

<i>Paso 3: estudio del mercado meta de industrias que venden a industrias</i>	28
Segmentación del mercado meta y categorías de la Standard Industrial Classification (SIC)	29
Otros métodos de segmentación	29
<i>Paso 4: análisis de ventas</i>	32
Utilización de los puntos de referencia sobre los datos con fines de comparación	32
Datos sobre ventas	32
<i>Paso 5: conocimiento y atributos del producto</i>	36
Conocimiento del producto	36
Atributos del producto	37
Ciclo de vida del producto	38
<i>Paso 6: índices/hábitos de compra</i>	39
Índices de compra de la categoría del producto, y producto de la compañía por mercados geográficos	39
Áreas comerciales	41
Lealtad a la marca	41
Hábitos de compra	42
Prueba y repetición de la prueba	43
<i>Paso 7: distribución</i>	44
Venta al por menor	44
Productos empacados	48
Empresas que venden a otras empresas	50
Empresas de servicios	51
<i>Paso 8: fijación de precios</i>	52
<i>Paso 9: bosquejo histórico de mercadotecnia de la compañía vs. la competencia</i>	54
Cómo adquirir información sobre la competencia	55
Resumen de fuerzas y debilidades	55
<i>Paso 10: análisis de la demanda</i>	58
Cómo estimar la demanda del producto	58
Estilo de la evaluación del negocio	60
Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse	60

CAPÍTULO 3

Problemas y oportunidades 63

Resumen 63

 Identificación de problemas y oportunidades 63

 Problemas 63

 Oportunidades 64

 ¿Problema u oportunidad? 64

Cómo plantear problemas y oportunidades procesables 65

 Realice una presentación objetiva 66

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 66

PARTE II PLAN DE MERCADOTECNIA 67

CAPÍTULO 4

Objetivos de ventas 69

Resumen 69

 Definición e importancia de los objetivos de ventas 69

 Los objetivos de ventas deben presentar un reto y ser alcanzables 69

 Los objetivos de ventas deben cumplirse en un plazo específico 70

 Los objetivos de ventas deben ser mensurables 70

Los objetivos de ventas son algo más que monto y unidades/transacciones/personas atendidas	70
Participación de los ejecutivos de la alta dirección en el establecimiento de los objetivos de ventas	70
Factores cuantitativos y cualitativos que afectan al establecimiento de los objetivos de ventas	70
Factores cuantitativos	71
Factores cualitativos	72
Cómo establecer los objetivos de ventas	73
El proceso de establecimiento de los objetivos de ventas	73
<i>Paso 1: establecimiento de objetivos cuantitativos de ventas</i>	73
<i>Paso 2: conciliación de los objetivos de ventas</i>	77
<i>Paso 3: ajuste cualitativo de los objetivos cuantitativos de ventas</i>	78
Recordatorios finales	78
Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse	79

CAPÍTULO 5

Mercado meta 81

Resumen 81

 Definición 81

 Segmentación 81

 Metodología para la definición del mercado meta 82

Mercado meta primario de consumidores para compañías manufactureras de ventas al por menor y empresas de servicios 82

Paso 1: determinación de compradores y usuarios 82

Paso 2: comparación del mercado meta actual con el perfil demográfico y geográfico del mercado 83

Paso 3: ¿hay una meta de gran usuario o de gran comprador? 83

Paso 4: definición de un mercado meta por volumen y concentración 84

Mercado meta primario de ventas a otra empresas 84

Paso 1: defina los principales clientes actuales 84

Paso 2: concéntrese en los nuevos clientes de alto potencial 85

Paso 3: defina a los encargados de la decisión y del proceso de la toma de decisiones 85

Mercado meta secundario para los productos de consumo y de ventas a otras empresas 86

 Mercados meta secundarios de consumidores 86

 Mercados meta secundarios de ventas a otras empresas 86

Cómo escribir los perfiles del mercado meta 86

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 87

CAPÍTULO 6

Objetivos y estrategias de mercadotecnia 89

Objetivos de mercadotecnia: resumen 89

 Definición 89

 Nuevos usuarios actuales y potenciales 89

Cómo elaborar los objetivos de mercadotecnia 90

Paso 1: análisis de los objetivos de ventas 90

Paso 2: analice el mercado meta 91

Paso 3: examine los problemas y oportunidades 91

Paso 4: formule una explicación o justificación 91

 Objetivos de mercadotecnia a corto y largo plazos 92

 Diferencias entre objetivos de mercadotecnia en empresas detallistas, de productos empacados y en empresas que venden a otras empresas 93

Estrategias de mercadotecnia: resumen 94

 Cómo desarrollar las estrategias de mercadotecnia 94

 ¿Alternativa de crear el mercado o robar una participación en él? 94

Estrategias nacionales, regionales y locales	94
Estrategias de estacionalidad	95
Estrategias competitivas	95
Estrategias del mercado meta	96
Estrategias de producto	96
Estrategias de empaque	97
Estrategias de precios	97
Estrategias de distribución del producto/penetración o cobertura	97
Venta personal/estrategias de operación	98
Estrategias de promoción	98
Estrategias de gastos	98
Estrategias relativas al mensaje publicitario	98
Estrategias relativas a los medios publicitarios	98
Estrategias de comercialización	99
Estrategias de publicidad no pagada	99
Estrategias de investigación y desarrollo en mercadotecnia	99
Estrategias de investigación primaria	99
Cómo desarrollar las estrategias de mercadotecnia	100
<i>Paso 1: analice sus problemas y oportunidades</i>	100
<i>Paso 2: estudie sus objetivos de mercadotecnia</i>	100
<i>Paso 3: desarrolle sus estrategias de mercadotecnia</i>	100
Cómo formular las estrategias de mercadotecnia	100
Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse	101

CAPÍTULO 7

Posicionamiento 103

Resumen 103

Definición 103

Importancia del posicionamiento 103

Consideraciones relativas al posicionamiento 104

Tipos de posicionamiento 104

Posicionamiento por diferencia de productos 104

Posicionamiento por atributos/beneficios principales 105

Posicionamiento por usuarios del producto 105

Posicionamiento por uso 105

Posicionamiento por categoría 106

Posicionamiento frente a un competidor o competidores determinados 106

Posicionamiento por asociación 106

Posicionamiento por problema 107

Métodos para posicionar el producto 107

Posicionamiento por adecuación 107

Paso 1: analice su producto versus el de la competencia 107

Paso 2: identifique las diferencias del producto versus el de la competencia 108

Paso 3: defina su principal mercado meta 108

Paso 4: enumere las principales características del mercado meta 108

Paso 5: adecúe las características del producto a las necesidades/deseos del mercado meta 109

Posicionamiento por mapeo 110

Paso 1: enumere los atributos del producto por orden de importancia 110

Paso 2: clasifique su producto y los de la competencia en cada atributo 111

Paso 3: visualice en el mapa el posicionamiento deseado para su producto 111

Cómo redactar la estrategia de posicionamiento 114

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 116

CAPITULO 8

Producto/marca/empaque 119

Resumen del producto 119

Definición 119

Cuestiones referentes al producto 120

Cómo desarrollar un plan de producto 121

Paso 1: establezca los objetivos del producto 121*Paso 2: establezca las estrategias del producto* 121

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 121

Resumen de la asignación de marca 122

Definición 122

Cómo crear un nombre de marca 122

Paso 1: establezca los objetivos de marca 122*Paso 2: establezca las estrategias de marca* 122*Paso 3: establezca los parámetros de propiedad de marca* 123*Paso 4: creación y selección de nombre* 123

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 123

Resumen del empaque 124

Definición 124

Cuestiones referentes al empaque 124

Cómo desarrollar un plan de empaque 125

Paso 1: establezca los objetivos de empaque 125*Paso 2: desarrolle las estrategias de empaque* 126

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 126

CAPÍTULO 9

Precio 127

Resumen 127

Cómo desarrollar un plan de fijación de precios 130

Paso 1: establezca los objetivos de precios 130*Paso 2: establezca las estrategias de precios* 132

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 132

CAPÍTULO 10

Distribución 135

Resumen 135

Definición 135

Cuestiones referentes a la distribución 135

Cómo desarrollar un plan de distribución 137

Paso 1: establezca los objetivos de distribución 138*Paso 2: establezca las estrategias de distribución* 138

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 139

CAPÍTULO 11 Venta/operaciones

personales 141

Resumen 141

Definición 141

Cuestiones que afectan a la venta/operaciones personales 141

Cómo desarrollar un plan de venta/operaciones personales 143

Paso 1: establezca los objetivos de venta/operaciones 143*Paso 2: establezca las estrategias de venta/operaciones* 144

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 145

CAPÍTULO 12

Promoción 147

Resumen 147

Definición 147

Promoción entre consumidores y el comercio (empresas que venden a otras empresas) 147

Incentivos promocionales 148

Tipos de categorías de promoción 148

Establecimiento de los objetivos de promoción de ventas a corto plazo 148

Cómo desarrollar los objetivos de promoción 149

Parámetros de los objetivos de promoción 149

Paso 1: analice las estrategias de mercadotecnia 149

Paso 2: analice algunas estrategias de mercadotecnia y sus correspondientes objetivos de mercadotecnia 149

Paso 3: reformule las partes de un objetivo cuantificable de promoción correspondientes a qué, quién y cómo 150

Consideraciones sobre la estrategia de promoción y su ejecución 151

Parámetros de las estrategias de promoción 151

El incentivo de promoción 151

Cómo desarrollar las estrategias y programas de promoción 152

Paso 1: analice el objetivo u objetivos de promoción 153

Paso 2: analice los problemas y oportunidades 153

Paso 3: finalice sus estrategias de promoción 153

Paso 4: desarrolle ejecuciones alternativas del programa de promoción 153

Paso 5: calcule el costo y el potencial de recuperación de las promociones 154

Paso 6: seleccione las ejecuciones más apropiadas de promoción 157

Cómo desarrollar un programa de promoción a largo plazo 157

Paso 1: etapa de pruebas 158

Paso 2: etapa de conocimiento de marca 158

Paso 3: etapa de lealtad 158

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 158

Apéndice: sobre los vehículos de promoción 160

CAPÍTULO 13

Mensaje publicitario 165

Resumen 165

Definición 165

La publicidad frente a otras formas de comunicación 165

Cómo la publicidad ayuda a la venta 166

Crea conocimiento 166

Influye positivamente en las actitudes 166

Inicia el comportamiento 166

¿Qué se espera de la publicidad? 166

El proceso disciplinado de la publicidad 167

Paso 1: objetivos de la publicidad 167

Paso 2: estrategia de la publicidad 168

Paso 3: consideración sobre los elementos de la ejecución 169

Cómo seleccionar una agencia publicitaria 170

Proceso de selección 170

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 172

CAPÍTULO 14

Medios publicitarios 175

Resumen 175

Método disciplinado en la planeación de medios 176

Paso 1: analice la información que necesita para escribir un plan de medios 176*Paso 2: establezca los objetivos de los medios* 177*Paso 3: prepare una estrategia de medios* 187*Paso 4: desarrolle un plan final de medios con calendario y presupuesto* 194

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 197

CAPÍTULO 15

Merchandising 199

Resumen 199

Definición 199

Cuestiones que afectan al *merchandising* 199Cómo desarrollar un plan de *merchandising* 200*Paso 1: establezca los objetivos* 200*Paso 2: establezca las estrategias* 200

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 201

CAPÍTULO 16

Publicidad no pagada 203

Resumen 203

Definición 203

Cuestiones que afectan a la publicidad no pagada 204

Cómo desarrollar un plan de publicidad no pagada 206

Paso 1: establezca los objetivos de publicidad no pagada 206*Paso 2: establezca las estrategias de publicidad no pagada* 206

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 207

CAPÍTULO 17

Presupuesto de mercadotecnia, análisis de recuperación y calendario de mercadotecnia 209

Resumen de la elaboración del presupuesto 209

Cómo preparar el presupuesto 209

Paso 1: porcentaje de ventas 209*Paso 2: método de tareas* 210*Paso 3: método competitivo* 210

Utilización de una combinación de los tres pasos para completar el apoyo 210

Cómo elaborar el formato del presupuesto 211

Resumen del análisis de recuperación 211

Cómo conciliar el presupuesto y el análisis de recuperación 211

Cómo realizar el análisis de recuperación 211

Resumen del calendario de mercadotecnia 215

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse 216

CAPÍTULO 18

Evaluación 217

Resumen 217

El método comparativo y de tendencias de ventas 217

Preinvestigación y postinvestigación 218

Cómo realizar el proceso de evaluación 219

Ejemplo del modelo de tendencias de ventas para la tasa de crecimiento del mejoramiento	219
Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse	221
CONCLUSIÓN	223
APÉNDICE A	
Sugerencias de ideas según la situación del mercado	225
APÉNDICE B	
Hojas de trabajo para la evaluación del negocio	247
APÉNDICE C	
Hojas de trabajo y formatos para el plan de mercadotecnia	279
Índice	321

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este libro es proporcionar al lector una guía detallada y paso por paso para preparar un plan de mercadotecnia. No se trata de una exposición de la teoría de la mercadotecnia, sino de un libro con respuestas tomadas del mundo real para ayudarle a afrontar retos específicos de mercadotecnia, cualesquiera que sean sus conocimientos de ella o el tamaño y tipo de su organización. Además, en este libro encontrará el lector no sólo una guía realista para elaborar el plan de mercadotecnia, sino el nombre de obras que le ayudarán mucho a encontrar las soluciones con base en la vida real.

Enfoque del libro

Este libro ofrece un método muy completo de cómo preparar un plan de mercadotecnia: desde la descripción de la información fundamental que se necesita y desde su análisis hasta la redacción de los aspectos específicos del plan y la evaluación de los resultados.

Sin importar cuál sea el problema de mercadotecnia, este enfoque práctico tendrá una aplicación directa por estar basado en principios bien probados y en multitud de experiencias de administración de empresas. Una gran diversidad de ejemplos, tomados de la experiencia profesional de los autores, ha sido incluida para ayudar al lector a entender los principios de mercadotecnia y el proceso de desarrollo gradual del plan.

El libro se concentra primordialmente en la parte más importante de un programa de mercadotecnia: la *preparación de un plan de mercadotecnia*, no en su realización. Contiene herramientas muy útiles de planeación e investigación; *no* se detiene demasiado en la realización concreta.

Los autores han descubierto que, si un mercadólogo dedica suficiente tiempo a esa actividad y pone el empeño requerido para elaborar un buen plan de mercadotecnia, la parte fácil es llegar a los elementos

reales de la ejecución puesto que fluyen naturalmente del marco de referencia estratégico del plan. En nuestra opinión, con demasiada frecuencia los fracasos en mercadotecnia son resultado de actividades mercadológicas que no se fundaban en un plan preparado de modo metódico y disciplinado.

Planeación disciplinada de mercadotecnia

El secreto para escribir un plan eficaz de mercadotecnia es la planeación disciplinada. Sin embargo, antes de definir este concepto, hay que describir en qué consiste un *plan de mercadotecnia*. Y lo haremos definiendo cada palabra en forma individual. En este libro definimos la *mercadotecnia* como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. El *plan* es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

La *planeación disciplinada de mercadotecnia* es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones. Cada uno de los pasos principales, descritos en un cuadro dentro del diagrama de la planeación disciplinada de mercadotecnia en la figura 1.1 debería llevarse a cabo antes de pasar al siguiente. Más aún, todos ellos se subdividen en otros pasos individuales y ordenados, con lo cual se obtiene un mapa que permite diseñar un buen plan de mercadotecnia.

El método disciplinado, aunque en un principio sea más lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, porque el plan de mercadotecnia así preparado es simplemente eso: algo totalmente planeado. Se funda en una base de datos y es muy exhaustivo, pero realizable.

Como funciona el proceso de planeación

El plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes. El *primero*, la información básica de mercadotecnia, comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. El *segundo* gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

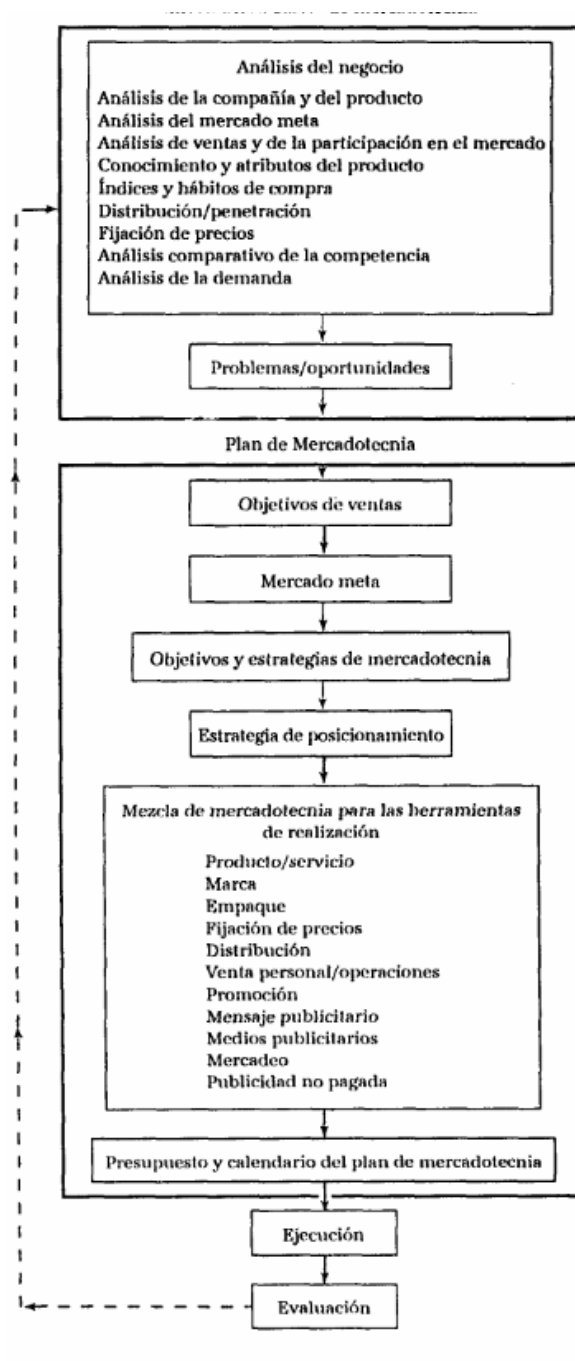
Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente año. En este libro se explica cada elemento de los antecedentes de mercadotecnia y de las secciones, junto con el proceso de evaluación.

Cómo utilizar este libro en la planeación de mercadotecnia

Le recomendamos que, antes de empezar a escribir el plan de mercadotecnia, lea íntegramente el libro para entender el proceso completo y todo lo que se requiere para elaborar un plan exhaustivo. A continuación, cuando esté ya preparando su plan, revise nuevamente cada capítulo y procure seguir el proceso paso por paso como se explica en el libro. A medida que aplique el proceso de planeación disciplinada de mercadotecnia, no olvide, si bien debería entender los principios fundamentales de la mercadotecnia expuestos a lo largo del libro y seguir la metodología recomendada, puede adaptar el proceso de evaluación y planeación para que responda de manera óptima a la situación concreta del producto o de mercadotecnia. El punto importante que debe recordarse es que se desea tener una mente abierta e innovadora, pero también metódica y congruente, al ir preparando la sección de los antecedentes de mercadotecnia y al ir escribiendo el plan.

Al ir realizando el proceso entero, el lector se encontrará con todos los tipos de ideas concernientes

Figura I.1 Planeación científica de mercadotecnia



a diversas áreas del plan real de mercadotecnia, la cuales tal vez no se relacionen con una sección específica del plan que actualmente esté escribiendo. No pierda de vista esas ideas, ya que le serán de gran utilidad al preparar la sección particular a que se aplican. En el momento de elaborar la sección de antecedentes y el plan de mercadotecnia, tenga a la

mano hojas de papel con encabezados de problemas, oportunidades y los pasos del plan (así como una hoja de papel para cada herramienta de la mezcla o combinación de mercadotecnia) bajo los cuales apuntará las ideas conforme se le vayan ocurriendo. No enjuicie el valor de las que se le ocurran; límitese a anotarlas. Evalúe su aplicación al escribir la sección del plan de mercadotecnia a que corresponda.

Tenga además en cuenta que muchos de los principios, procedimientos y ejemplos ofrecidos en este libro tendrán aplicación a su situación particular de mercadotecnia aunque no hayan sido escritos para su producto o servicio en particular. De hecho, este libro está destinado a aplicaciones generales por parte del vendedor de bienes de consumo/bienes empaçados, de productos de empresa en empresa, de servicios o de establecimientos al detalle con una organización privada, pública o no lucrativa. Sin embargo, por razones de simplicidad y brevedad, la palabra *producto* suele emplearse en este libro en las discusiones genéricas sobre la planeación de lo que vaya a comercializarse. Cuando se da una referencia específica a los productos de consumo, de empresa en empresa, de servicios o al por menor, se señalará esto de manera individual.

Si bien en este libro no nos ocuparemos directamente de la ejecución o realización ni hablaremos de cómo escribir un anuncio de prensa ni cómo comprar un horario en la radio, incluimos una rejilla de "Sugerencias por situación de mercadotecnia". Esta rejilla contiene cientos de sugerencias de creación de negocios, clasificadas atendiendo a las situaciones más comunes de mercadotecnia y presentadas por separado para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia: desde el producto, el empleo de marcas y empaque hasta la publicidad, la comercialización y la publicidad no pagada. Esta sección dedicada a la rejilla, que aparece en el apéndice A al final del libro, será de gran utilidad para el lector que empiece a desarrollar el plan de mercadotecnia y su realización.

El plan de mercadotecnia tarda tiempo en ser preparado y cambia constantemente

Escribir un plan general de mercadotecnia que se base en un documento muy completo de los antecedentes mercadológicos es un proyecto lento, en particular si nunca antes ha sido efectuado. En consecuencia, conviene comenzar el proceso de planeación disciplinada de mercadotecnia con mucho tiempo de anticipación respecto a la fecha en que se desea terminarlo. La preparación de un plan completo parece tardar dos veces más que el tiempo que se estima originalmente. Para no equivocarse, le recomendamos que estime de 50 a 100 horas *o más* para preparar la sección de antecedentes, y la mitad de esa cantidad de horas para realizar el primer borrador de la sección correspondiente al plan de mercadotecnia. Si bien la primera sección suele ser la más difícil, sin esta base de datos se carece de una fuente objetiva a partir de la cual se puedan adoptar las decisiones actuales y futuras.

A propósito, el lector descubrirá que la actualización de los datos referentes a los antecedentes y la revisión anual del plan de mercadotecnia requiere mucho menos tiempo y es más fácil que recabar la información inicial y redactar el primer plan de mercadotecnia. Esto se advierte sobre todo si la sección inicial de antecedentes se prepara de manera exhaustiva y minuciosa.

Una vez terminada esta sección, el plan se revisará constantemente a medida que se escribe el primer borrador, reelaborando los elementos del mismo para que se interrelacionen de modo correcto unos con otros. Una vez terminado el plan, hay que dejar tiempo suficiente para revisarlo, introducir cambios importantes y afinar los puntos más delicados. Se requieren tiempo y reelaboración para llegar finalmente a un plan de mercadotecnia que sea completo, comprensible, merecedor de apoyo, realizable y, por último, exitoso.

PARTE I

ANTECEDENTES DE

LA MERCADOTECNIA

LA EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

La evaluación del negocio ofrece el fundamento cualitativo y cuantitativo de la toma de decisiones para el subsecuente plan de mercadotecnia y la base de todas las decisiones estratégicas del plan.

La mercadotecnia es una disciplina amplia y en ella es preciso adoptar varias decisiones; por ejemplo, a qué clientes hay que dirigirse, qué combinación de características del producto se empleará, a qué canales se recurrirá, qué tipo de servicio se dará y qué clase de comunicación se usará. Sin embargo, estas decisiones no pueden tomarse sin un repaso sistemático de todos los hechos conocidos. La evaluación del negocio (o industria) proporciona esos hechos, a fin de que se llegue a una decisión satisfactoria.

Objetivos del capítulo

Dar sugerencias para preparar una evaluación del negocio.

Aprender a elaborar un esquema que sirva de guía para realizar la evaluación del negocio.

Describir los diez pasos principales que se necesitan para efectuar una evaluación del negocio.

Utilizar los datos primarios (obtenidos con la investigación hecha a la compañía) y los datos secundarios (que aparecen en revistas especializadas, en las publicaciones del gobierno y en otras fuentes) al preparar la evaluación.

Localizar la información necesaria para trazar los diagramas o gráficas y contestar las preguntas en cada etapa de la evaluación del negocio presentada en el capítulo 2.

RESUMEN

Este resumen permitirá al lector organizar el trabajo que haya dedicado a la evaluación del negocio, tema que se expone en el capítulo 2. Si sigue las recomendaciones allí señaladas, ahorrará tiempo y le será más fácil crear una base de datos más eficaz que le ayude a tomar decisiones.

Una buena evaluación debe emplearse como un punto de referencia diario. Cada año se pone al día la evaluación, con el propósito de incorporar los cambios más recientes de la industria o de la empresa. Por eso, si ésta es su primera evaluación del negocio, no se sienta abrumado por la responsabilidad. Si no tiene suficiente tiempo para completar todas las secciones, concéntrese en las que afectan más profundamente a su empresa. Y luego, al año siguiente, actualícelas y redondee algunas otras a las que no pudo dedicar suficiente atención en la ocasión anterior.

Para llevar a cabo una evaluación del negocio, a veces se requiere más de una persona. Pida ayuda a otros empleados de la empresa para recopilar la información. La preparación de la evaluación, tema que se describe en el capítulo 2, permite al experto en mercadotecnia dirigir fácilmente el proceso de la recolección de información.

Siga las sugerencias que se mencionan en el siguiente apartado, prestando especial atención a las que tengan la mayor repercusión en la empresa.

Sugerencia I

Prepare un esquema

Siempre debe comenzar preparando un esquema, el cual ha de ser lo más específico posible y abarcar todas las áreas principales de la evaluación del negocio.

ció o industria. Este esquema de los pasos que deben figurar en una evaluación ayuda a concentrarse en determinados puntos y garantiza que los datos necesarios para trazar planes factibles se obtengan en una forma adecuada. El esquema es una especie de síntesis de los temas que se explican en el capítulo 2. Cada sección es un paso cuyos puntos se explican y comentan, de manera que el lector aprenda a aprovechar esa información en el momento de elaborar un plan de mercadotecnia. A continuación se ofrece un ejemplo de cómo debería ser el esquema.

- Paso 1 Filosofía corporativa/descripción de la compañía y de sus productos
- A. Metas y objetivos corporativos
 - B. Historia general de la compañía y de los productos.
 - C. Organigrama
- Paso 2 Estudio del mercado meta de consumidores
- A. Demografía
 1. Sexo
 2. Edad
 3. Ingresos
 4. Educación
 5. Ocupación
 6. Tamaño de la familia/núcleo familiar
 7. Región/geografía
 8. Factores del estilo de vida
 9. Medidas demográficas: volumen vs. concentración
 10. Medidas demográficas: categoría nacional vs. compañía/mercado meta del producto
 - B. Uso del producto
 - C. Grandes usuarios
 - D. Mercados meta primarios y secundarios
- Paso 3 Estudio del mercado meta de empresa cuyo producto se vende a otra empresa
- A. Segmentación del mercado meta y categorías de la Standard Industrial Classifications (SIC)
 - B. Otros métodos de segmentación
 1. Valor monetario
 2. Número de empleados
 3. Índices de grandes usuarios
 4. Aplicación/uso del producto
 5. Estructura de la organización
 6. Comprador nuevo vs. comprador que repite la compra
 7. Ubicación geográfica

8. Encargados de la toma de decisiones e influenciadores

- Paso 4 Análisis de ventas
- A. Puntos de referencia de datos con fines de comparación
 1. Ventas de la compañía en comparación con las de años anteriores
 2. Ventas de la compañía en comparación con las de categorías de productos o de la industria a nivel nacional
 3. Ventas de la compañía en comparación con los dos o tres competidores principales
 - B. Datos de ventas
 1. Ventas totales
 2. Ventas por marca o departamento
 3. Participación en el mercado
 4. Ventas tienda por tienda a través de detallistas
 5. Estacionalidad de las ventas
 6. Ventas por territorio geográfico/segmentos del mercado meta
- Paso 5 Conocimiento y atributos del producto
- A. Conocimiento del producto
 - B. Atributos del producto
 - C. Ciclo de vida del producto
 1. Fase de introducción
 2. Fase de crecimiento
 3. Fase de madurez
- Paso 6 Índices de compra/hábitos de compra
- A. Índices de compra de la categoría del producto y del producto de su compañía por mercados geográficos
 1. Índice de desarrollo de categoría
 2. Índice de desarrollo de marca
 - B. Áreas comerciales
 - C. Lealtad a la marca
 - D. Hábitos de compra
 - E. Prueba y segunda prueba
- Paso 7 Distribución
- A. Al por menor
 1. Tipo de canal/tendencias
 2. Ubicación geográfica
 3. Penetración
 - B. Productos empacados
 1. Tipo de canal/tendencias
 2. Cobertura del mercado/porcentaje de volumen de todos los bienes de consumo básico

- 3. Espacio en estante
 - 4. Ubicación geográfica
 - 5. Método de ventas
 - C. De empresa cuyo producto se vende a otra empresa
 - 1. Tipo de canal/tendencias
 - 2. Ubicación geográfica
 - 3. Método de venta personal
 - D. Empresas de servicios
 - 1. Tipo de oficina
 - 2. Ubicación geográfica
 - 3. Penetración
- Paso 8 Fijación de precios
- A. Precio del producto en relación con el de la competencia
 - B. Distribución de ventas por punto de precios en comparación con la competencia
 - C. Elasticidad de precios de su producto
- Paso 9 Estudio histórico mercadológico de su compañía vs. la competencia
- A. Obtención de información sobre la competencia
 - 1. Participación en el mercado/ventas
 - 2. Mercado meta
 - 3. Objetivos y estrategias de mercadeo
 - 4. Posicionamiento del producto
 - 5. Fuerzas y debilidades de producto/marcas/empaque
 - 6. Precios
 - 7. Distribución/penetración en las tiendas/cobertura del mercado
 - 8. Venta personal
 - 9. Promoción
 - 10. Mensaje publicitario
 - 11. Estrategia y gastos en medios
 - 12. Servicio al cliente
 - 13. Comercialización
 - 14. Publicidad no pagada
 - 15. Pruebas/investigación y desarrollo de mercadotecnia
 - B. Resumen de las fuerzas y debilidades de la compañía y de los principales competidores
- Paso 10 Análisis de la demanda
- A. Cómo estimar la demanda del producto
 - 1. Mercado meta
 - 2. Territorio geográfico

- 3. Restricciones del consumo
- 4. Compra promedio anual por cliente
- 5. Compra total anual por categoría
- 6. Precio promedio
- 7. Monto de las compras
- 8. Participación de la compañía en las compras
- 9. Otros factores que afectan a la demanda

Sugerencia 2

Formule preguntas

Apunte las preguntas que han de ser contestadas en cada sección del esquema de evaluación del negocio o industria. Las preguntas le darán una orientación para la información que necesite reunir.

Sugerencia 3

Trace diagramas de datos

Elabore diagramas de datos con encabezados que le ayuden a estructurar la búsqueda de la información pertinente. Los diagramas (o gráficas), una vez terminados, deberían permitirle contestar las principales preguntas incluidas en el capítulo 2 concernientes a cada paso del esquema de la evaluación del negocio. Organice primero los encabezados y columnas de los diagramas para determinar qué información ha de ser recabada antes de iniciar la búsqueda de datos. Esto lo obligará a buscar los datos y números que le suministren información significativa. No olvide que, si busca los datos antes de confeccionar los diagramas, tal vez tienda a construirlos en torno a lo que es fácil de encontrar, no a lo que debería obtenerse.

Sugerencia 4

Obtenga puntos de referencia para efectuar comparaciones

Prepare siempre diagramas que tengan puntos de referencia para realizar comparaciones, de modo que los datos sean manipulables. Si incluye el crecimiento de ventas de su compañía, haga lo mismo con el de la industria. De ese modo, podrá juzgar el crecimiento de ventas de su compañía a partir de un punto de referencia. Y, siempre que sea posible, incorpore información de las tendencias de periodos

quinquenales, a fin de juzgar los resultados logrados en el año presente en relación con los conseguidos en años anteriores.

Sugerencia 5

Realice una búsqueda de datos

Inicie una búsqueda disciplinada de datos. Concéntrase siempre en lo que debe encontrar y para ello revise constantemente su esquema. Esto le permitirá sentir la seguridad de que ha recopilado los datos necesarios para terminar sus diagramas.

Sugerencia 6

Redacte relaciones sucintas

Una vez terminados los diagramas, escriba relaciones o informes breves, en los cuales resumirá los principales hallazgos y contestará las preguntas que se formularon en la sugerencia 2. Cuando sea necesario, incluya también una breve explicación o fundamentación. Procure ser muy objetivo limitándose a exponer los hechos; no ofrezca soluciones en este momento. La evaluación del negocio no tiene por meta establecer objetivos ni estrategias. Sirve para proporcionar los hechos que serán la base del plan de mercadotecnia.

Organización de la evaluación del negocio

Las secciones de la evaluación escrita definitiva han de ser ordenadas en la misma secuencia que los pasos presentados en el esquema. Cada sección incluirá relaciones sucintas acompañadas de diagramas detallados de datos.

Por último, escriba los antecedentes y el plan de mercadotecnia en tercera persona, procurando ser lo más objetivo posible sin dejarse llevar por sus sentimientos personales que no pueden ser comprobados con hechos. Escriba en un estilo claro y conciso, de manera que no se interprete erróneamente lo que presenta. Nunca suponga que los que leerán el plan tienen la misma información que el que lo redactó; incluya toda la información disponible que se relacione con las cuestiones planteadas; de ese modo todos los que lo lean tendrán un mismo marco de referencia.

REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al preparar la evaluación del negocio, los datos pueden conseguirse tanto con una investigación prima-

ria como secundaria. Si recurre a una empresa de investigación, a una agencia publicitaria que efectúa investigaciones o a un departamento interno de investigación, la investigación primaria es el modo más eficaz de obtener datos específicos sobre el mercado, el producto y la competencia. Pero si no puede utilizar los servicios de un investigador profesional, le recomendamos que no realice personalmente este tipo de investigación, sino que se aplique la investigación secundaria, o sea los datos recopilados por fuentes externas.

Los ejemplos de evaluación del negocio presentados en el capítulo 2 se basan mucho en la investigación secundaria y en los datos sobre ventas y mercadotecnia, con el propósito de ofrecerle una base de información de mercadotecnia. Sin embargo, insistimos en recomendar que, de ser posible, ambos tipos de investigación se utilicen al preparar una base de datos de mercadotecnia y la evaluación del negocio.

Investigación primaria

La investigación original recopilada para satisfacer las necesidades específicas de información se divide en dos categorías, una cuantitativa y la otra cualitativa.

Investigación cuantitativa

Los datos y la información suelen obtenerse a través de encuestas, con datos obtenidos de una muestra aleatoria representativa de un universo determinado. Las muestras son lo bastante grandes para que permitan hacer inferencias estadísticamente significativas. A lo largo del libro se mencionan frecuentemente dos tipos de métodos de investigación cuantitativa. Una es la investigación que se basa en el cliente y que suministra información sobre un cliente de la compañía. Y el otro es una investigación general del mercado, a la que se recurre para recabar información concerniente a la categoría global de base de usuarios/base de compradores.

Investigación cualitativa

Los métodos de investigación, entre los cuales se cuentan los grupos de interés, que no representan estadísticamente el universo del mercado meta, proporcionan datos cualitativos. La investigación cualitativa suele abarcar pequeños grupos de consumidores, a quienes se pide que expliquen lo que les gusta o disgusta de un producto en particular, por qué y cómo compran o utilizan un tipo de producto en vez de otro. La investigación cualitativa sirve para cono-

cer las ventajas y limitaciones de la publicidad y de otras formas de la comunicación.

La investigación cualitativa se emplea para mejorar la profundidad y riqueza de los hallazgos cuantitativos. Por ejemplo, la investigación cuantitativa puede averiguar que una compañía tiene un problema de servicio al cliente en comparación a la competencia. La investigación cualitativa puede emplearse para explicar mejor la opinión del cliente sobre lo que incluye el servicio en la industria de la compañía y lo que falta al servicio que da ésta en comparación con los servicios que prestan las otras.

La investigación cualitativa contribuye asimismo de manera importante a descubrir las cuestiones o problemas fundamentales que han de figurar en un estudio de investigación cuantitativa. Sobre todo si todavía no se han efectuado investigaciones, una compañía querrá emplear un grupo de interés para conocer más a fondo la opinión de los consumidores, antes de planear la investigación cuantitativa. La información y las ideas conseguidas con la investigación cualitativa inicial se podrán verificar entonces mediante una investigación cuantitativa estadística.

Por último, una advertencia importante. La investigación cualitativa, cuando se usa de manera aislada, puede resultar muy engañosa. No tiene una base estadística; un grupo de 10 personas es a menudo una representación insuficiente de lo que en realidad es el mercado. La investigación cualitativa alcanza su máxima utilidad cuando se utiliza como una herramienta que viene a enriquecer observaciones cuantitativamente definidas.

Investigación secundaria

La investigación secundaria, que también puede ser cuantitativa o cualitativa, no se recopila específicamente para la empresa, sino que se trata de información ya disponible y puede recabarse de fuentes externas. Un ejemplo de una fuente de este tipo de investigación es la información que se consigue en los censos. Al combinar esta clase de información con la que tiene la compañía, se podrá conocer la opinión de los clientes, el mercado, y los problemas y oportunidades de la compañía, como se hace con la investigación primaria. La única diferencia es que la investigación primaria se realiza para contestar las preguntas específicas que se formule una organización. Para contestar estas preguntas con la investigación secundaria, tal vez haya que llevar a cabo más indagaciones y estar dispuesto a analizar varios estudios y no sólo uno para dar con la respuesta buscada. Y aun así, algunas veces no es posible contestar todas las preguntas y habrá que recurrir al juicio personal.

Tabla 1.1 Ejemplo de indización

Categoría de Edad	Propiedad de casa*	Índice
De 18 a 24	20%	33
De 25 a 34	48	80
De 35 a 44	60	100
De 45 a 54	74	123
De 55 a 64	70	117
De 65 a 74	50	83
Promedio: todas las edades	60	100

*Estos números se usan únicamente a manera de ejemplo. No reflejan los índices actuales de propiedad de casa.

INDEXACIÓN

La indexación (indización) se emplea ampliamente en la evaluación del negocio y es un proceso que representa un número o grupo de números en relación con otro específico: un promedio o base. Es un método de mostrar una relación entre dos conjuntos de números o porcentajes. La indexación se basa en el uso de 100 como promedio. Cualquier cifra mayor que 100 significa que el índice es mayor que el promedio; toda cifra menor que 100 será menor que el promedio.

Al indizar (indexar), se establece un número base y todos los demás se comparan con él. Por ejemplo, supongamos que 60% de la población posee una casa y que la propiedad de una casa se subdivide por categoría de edad como se aprecia en la tabla 1.1. Dado que 60% es el porcentaje promedio de propietarios de casa, se convierte en el número base a partir del cual se mide cualquier subconjunto de la población. Así, entre las personas cuya edad fluctúa entre 18 y 24 años, sólo 20% de ellas posee casa, de manera que 20% dividido entre 60% nos da 0.33. (Para facilitar la claridad y la comunicación, el decimal se multiplica después por 100 para obtener un número redondo, 0.33×100 es igual a un índice de 33. A partir de este momento no mostraremos explícitamente la multiplicación por 100.) 33 está muy por debajo de 100; por tanto, las personas cuya edad fluctúa entre 18 y 24 años poseen casa en un tercio del promedio en todas las edades.

He aquí otro ejemplo: 30% de los consumidores norteamericanos viven en Chicago. En consecuencia, cabe suponer que adquieran 30% del producto (30 dividido entre 30 = un índice de 100, o promedio). Pero si esos consumidores compran 60% del producto de la compañía, están realizando el consumo a una tasa de 60%, cifra que al ser dividida entre la base de 30%, nos da un índice de 200. Por consiguiente, el mercado de Chicago será el doble del promedio nacional, o sea estará 100 puntos por arriba del patrón previsto de consumo.

Cuando se recurre a la indexación, generalmente consideramos significativo un índice si es mayor o menor que 10 a partir de 100. En otras palabras, buscamos el número 110 u otros mayores y el número 90 u otros menores. Si todos los grupos de edad presentan un índice que fluctúa entre 95 y 105 en relación con el consumo, se determina que el mercado meta es uniforme en todos los grupos de edad. Pero si los grupos de 25 a 34 y de 35 a 44 muestran un índice de 115 y 180, respectivamente, y si todos los demás grupos se hallan arriba o debajo del promedio (o debajo de 100), entonces determinaríamos que esos dos grupos de edad realizaban un consumo a niveles significativamente superiores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Las siguientes son fuentes de información de uso general a las que tiene acceso cualquier administrador o investigador de mercados de Estados Unidos. Ayudan a obtener los datos que se necesitan para completar la parte del plan de mercadotecnia correspondiente a la evaluación del negocio. No se trata en absoluto de una lista exhaustiva de las fuentes, pero pueden utilizarla todos los expertos en mercadotecnia sin afrontar grandes gastos. Muchas de las fuentes incluidas pueden encontrarse en una biblioteca pública o en una universidad de Estados Unidos, pueden obtenerse gratuitamente o bien adquirirse a un precio razonable. Las direcciones y la información sobre dónde encontrar la referencia se dan en cada listado. Para el lector de otros países, se deja el original de Estados Unidos como una referencia.

Características del usuario del producto/tamaño del mercado/demografía

Mediamark Research, Inc. (MRI)
341 Madison Avenue
New York, NY 10017
212-599-0444

Simmons Market Research Bureau, Inc. (SMRB)
380 Madison Avenue
New York, NY 10017
212-916-8900

Información sobre la demografía, tamaño y hábitos de medios de grupos de usuarios y compradores de varios productos, categorías de productos y marcas.

Demografía y tamaño de los grupos demográficos que usan el producto.

Gran usuario/usuario pequeño por categoría demográfica.

Medidas de lealtad a la marca.

Uso de medios por categoría demográfica.

Puede determinarse la participación aproximada de la participación en el mercado por marca.

Dónde encontrar Agencia publicitaria

Standard Rate and Data Service (SRDS)
3004 Glenview Rd.
Wilmette, IL 60091
312-256-6067

Newspaper Rates and Data es una fuente que da la población, ingresos, y gastos familiares generales de los estados, ciudades y áreas metropolitanas.

Población y familias

Ingreso por familia

Gastos familiares en ocho categorías

Número de carros de pasajeros

Población negra e hispanoamericana

Dónde encontrar Biblioteca; agencia publicitaria

Dun's Marketing Services (una compañía de la Dun and Bradstreet Corporation)

Una compañía que ofrece listas de correo directo bastante exactas, lo mismo que información referente al número y tamaño de las empresas dentro de categorías específicas de la Standard Industrial Classification (SIC) y de territorios geográficos.

Número de empresas por territorio según SIC

Valor monetario de las empresas por territorio según SIC

Número de empleados de las empresas por territorio según SIC

Lista de empresas según los parámetros SIC, tamaño y territorio.

También se dispone de la siguiente información: tendencias de ventas por empleado, dirección, número telefónico y lista de personal clave.

Dónde encontrar Directorio telefónico de las principales ciudades de Estados Unidos

Dun's Million Dollar Directory

Este directorio contiene una lista de empresas de \$5 millones de capital o más.

Dónde encontrar 1-800-526-0651 o directorio bajo el encabezado Dun's Marketing Services en las principales ciudades norteamericanas

Nielsen DMA Test Market Profiles

A.C. Nielsen Company
1290 Avenue of the Americas
New York, NY 10104
212-708-7500

Contiene datos demográficos, de ventas al por menor y de medios para cada área demográfica metropolitana (DMA).

Demografía
Circulación de revistas y periódicos
Datos sobre audiencia de televisión
índices de compra al por menor
Población por condado

Dónde encontrar Agencia publicitaria

Fairchild Fact Files

Fairchild Books 7
East 12th Street
New York NY 10003
212-741-4280

Cada archivo de hecho contiene información sobre ventas, tendencias del mercado y hábitos de compra para las diversas categorías de productos. La información se basa en el U.S. Bureau of the Census, en informes financieros, en la publicación *Sales and Marketing Management Survey of Buying Power* y en otras publicaciones especializadas y estudios del gobierno acerca de determinada categoría de productos.

Tendencias del mercado
Producción/volumen unitario
Ventas
Ventas por nivel de precios
Ventas por territorio geográfico
Ventas por método de distribución/tipo de establecimiento
Márgenes de utilidad/información financiera
Gastos de publicidad
Gastos del consumidor/datos sobre gasto/hábitos de compra
Perfiles demográficos Dónde encontrar Agencia

publicitaria; biblioteca

Survey of Buying Power

Sales and Marketing Management
633 Third Avenue
New York, NY 10017
212-986-4800

Se publica en julio de cada año y ofrece una relación pormenorizada del poder de compra por catego-

ría de producto sobre cada mercado individual. Los datos se dividen en resúmenes nacionales y regionales y en clasificaciones de mercado. También se dispone de datos sobre mercados metropolitanos por estado y condado y de datos sobre ciudades por estado.

Ingresos
Índice del poder de compra
Ventas por línea de producto/categoría de producto
Población por personas/familias
Ventas al por menor

Dónde encontrar Biblioteca

Publicaciones del gobierno

Nadie reúne más datos sobre el negocio que el gobierno por medio de sus oficinas o departamentos. El Department of Commerce cuenta con bibliotecas de consulta en más de 40 oficinas de campo de las principales ciudades del país. La Small Business Administration también aporta cuestiones de información y está situada en 80 ciudades de todo el país. He aquí algunos ejemplos de las fuentes gubernamentales:

County and City Data Book. Ofrece varias clases de información estadística referente a los condados, ciudades, áreas estadísticas metropolitanas estándar, lugares incorporados y áreas urbanizadas.

County Business Patterns. Contiene un resumen de número, valor monetario, número de empleados de las empresas por condado, estado y país. Divide la información en las categorías de la Standard Industrial Classification (SIC).

Census Data. Contiene datos de censo sobre agricultura, vivienda, características de la población general, características socioeconómicas, comercio al por menor, manufacturas, comercio al por mayor, etc.

Dónde encontrar Biblioteca

Publicaciones especializadas para el comercio y para el consumidor

Muchas publicaciones especializadas que cuentan con departamentos de investigación están en la mejor disposición para ayudar a los interesados. Las publicaciones de la Standard Rate and Data Service, Inc. sobre empresas, comercio y consumidores traen listas de las que pueden aplicarse a la industria que nos interesa.

Dónde encontrar Biblioteca; Standard Rate and Data Service, Inc.

Datos sobre gastos en medios/datos sobre la competencia

Leading National Advertisers (LNA)

136 Madison Avenue
New York, NY 10016 2
12-725-2700

La Leading National Advertisers proporciona datos sobre gastos por medio.

Resumen de los gastos nacionales de publicidad por marca y por categoría de industria (clase).

Incluye televisión de red, spot de televisión, revistas (sólo para consumidores), suplementos de periódicos, radio de red y publicidad externa.

Dónde encontrar Agencia publicitaria

Rome Report

136 Madison Avenue
New York, NY 10016
212-725-2700

Una fuente que da a conocer los gastos de empresa en empresa y de la publicidad comercial.

Dónde encontrar Agencia publicitaria

Representantes de medios

Los representantes de medios constituyen una fuente valiosa de información sobre los gastos de la competencia. Póngase en contacto con los representantes de los medios impresos, de la televisión y de la publicidad externa de su localidad.

Dónde encontrar Directorio telefónico

Radio TVReports, Inc.

41 East 42nd Street
New York, NY 10017
212-599-5500

Este servicio proporciona copias de los anuncios de radio y televisión de la competencia. Vigila determinadas categorías de industrias o ciertos competidores.

Dónde encontrar Agencia publicitaria

Además, muchas agencias de publicidad tienen acceso a *Media Records* donde consiguen información sobre los periódicos, *Broadcast Advertisers' Report* sirve para recabar información sobre la televisión de red y de spots y *Publishers' Information Bureau* es un medio para conseguir información sobre revistas dirigidas al consumidor.

Diversos

Encyclopedia of Associations

Gale Research Company
Book Tower
Detroit, MI 48226
1-800-223-GALE

Contiene más de 2,500 temas, describe detalladamente más de 19 500 asociaciones nacionales. Ofrece contactos para obtener pistas sobre cómo encontrar información difícil que se relacione con determinada industria o grupo de clientes.

19, 500 organizaciones nacionales

2,000 organizaciones internacionales

4,000 consultores, centros de investigación y servicios de información

Dónde encontrar Biblioteca

Trade Shows and Professional Exhibits Directory

Gale Research Company
Book Tower
Detroit, MI 48225
1-800-233-GALE

Guía de conferencias, convenciones, exhibiciones industriales y comerciales, centros comerciales y exposiciones.

Dónde encontrar Biblioteca

Management Information Guides

Gale Research Company
Book Tower
Detroit, MI 48226
1-800-233-GALE

Cada volumen incluye libros, diccionarios, enciclopedias, tiras de películas, informes del gobierno de instituciones, artículos de periódico y registros sobre el tema presentado. Esta serie ofrece guías en casi todos los campos.

Dónde encontrar Biblioteca

Information USA

Viking and Penguin Books
Viking Penguin Inc.
40 West 23rd Street
New York NY 10010

A esta fuente de consulta se le llama "la fuente más importante de información en el mundo". Es una guía de acceso directo a los expertos del gobierno. Es un libro de consulta para toda la información que puede obtenerse gratuitamente o casi gratuitamente del gobierno, del Departamento de Comercio o bien

de la información de censos, de comités individuales y de agencias especializadas.

Dónde encontrar Biblioteca

Costos de medios y producción/disponibilidad

Standard Rate and Data Service Publications

Standard Rate and Data Service, Inc.
3004 Glenview Rd.
Wilmette, IL 60091
312-256-6061

Estas publicaciones suministran la información que necesitan los anunciantes para comprar los medios y la producción impresa. Se cuenta con las siguientes fuentes:

Consumer Magazine and Farm Publication Rates and Data

Direct Mail List Rates and Data

Network Rates and Data (índices de radio y televisión nacionales)

Newspaper Rates and Data

Spot Radio Rates and Data

Spot Televisión Rates and Data

Transit Advertising Rates and Data

Business Publication Rates and Data

Business Publication Rates and Data: Classified

Community Publication Rates and Data

Print Media Production Rates and Data

Dónde encontrar Biblioteca

The Circulation Book

P.O. Box 994
22619 Pacific Coast Highway
Malibu, CA 90265

Muestra la circulación y penetración por condado, área metropolitana y área de televidentes que tienen todos los diarios, los periódicos dominicales, los grupos de ventas regionales, los suplementos de periódicos nacionales y las revistas principales.

Dónde encontrar Agencia publicitaria; biblioteca

Más sugerencias sobre cómo encontrar determinados datos sobre la industria

Además de las fuentes mencionadas antes, hay muchas otras que le ayudarán a realizar una evaluación (estudio) del negocio compatible con el esquema que prepare. Le recomendamos la siguiente metodología para encontrar más fácilmente fuentes *adicionales* de la información disponible que pertenece a *su* industria específica.

Revise cuidadosamente el Standard Rate and Data Service (SRDS) y apunte todas las publicaciones especializadas y destinadas a los consumidores que se relacionen con su industria.

Póngase en contacto con la publicación especializada, hable con el departamento de investigación y pregunte qué información está disponible. Envíeles copias de su esquema y de sus diagramas. Averigüe qué información específica se requiere para terminar su evaluación del negocio tal como se describe en el esquema y en las gráficas o diagramas. Investigue si existen otras fuentes. Muchas veces los departamentos de investigación de las publicaciones especializadas conocen otros estudios que pueden ayudarle. Una publicación nos habló de una consultora que había dedicado toda su vida a investigar el negocio de la plomería y de los fregaderos. Nos ahorró muchos días de investigación al indicarnos la existencia de estudios que nos ayudaron a satisfacer las necesidades de datos que debían figurar en nuestro esquema en lo relativo a los fabricantes nacionales de fregaderos.

Llame a la biblioteca y pídale que realicen una investigación sobre el tema y procure obtener todos los materiales de consulta disponibles. Utilice la biblioteca pública de su localidad, junto con la de la universidad más cercana. Muchas bibliotecas públicas de Estados Unidos tienen servicios especiales de referencias, que se dedican a realizar la investigación secundaria para la industria privada.

Nuestra recomendación final es que investigue en forma constante y con todo su empeño.

CÓMO PREPARAR UNA EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

La evaluación del negocio está organizada en diez pasos. Recuerde que, como se dijo antes, no necesariamente una sola persona tiene que efectuar la evaluación. Haga que otros empleados de la compañía le ayuden a recopilar la información. Aproveche el hecho de que la evaluación se presenta como un proceso por pasos. Cada paso incluye diagramas (gráficas) organizados de modo que los datos se capturen en un formato que garantice que la información sea procesable cuando más tarde se elabore el plan de mercadotecnia.

En cada etapa hay preguntas que es preciso contestar para asegurarse de que la información recopilada sea utilizada apropiadamente. Estas preguntas y diagramas se organizan para que el director de mercadotecnia pueda delegar eficientemente parte de la función de obtención de datos, con lo cual se consigue una recopilación más rápida de la información pertinente. En resumen, si bien es conveniente que una persona escriba los contenidos sucintos de la evaluación del negocio, es preferible que varias personas recaben la información y los datos que se utilizarán en ella.

Algunas de las secciones tal vez no se aplican directamente a su empresa. Le aconsejamos comenzar por leer íntegramente el capítulo para hacerse una buena idea del enfoque y del material de cada sección. Siga después los pasos de la evaluación, concentrándose sobre todo en los que están más estrechamente relacionados con su tipo de negocio.

Por último, una evaluación debidamente elaborada deberá emplearse como un documento de consulta diaria. Cada año, habrá que actualizar la evaluación para incluir en ella los cambios más recientes en la industria y en la compañía.

Objetivos del capítulo

El lector conocerá las necesidades de datos y el material que debe ser analizado en cada uno de los diez pasos que integran la evaluación del negocio.

El lector conocerá los principales temas y preguntas de mercadotecnia que han de contestarse en cada paso de la evaluación.

Aprenderá a escribir relaciones sucintas que describan los resultados.

RESUMEN

Ahora que el lector sabe en qué consiste la evaluación del negocio, está listo para examinar cada paso de ella. Los diez pasos contienen tres componentes fundamentales.

- *Una explicación general de la información básica* que describe con detalle las áreas que se abarcan en el paso.
- *Preguntas de mercadotecnia* que deben contestarse a fin de obtener una adecuada base de datos cuantitativa para cada sección.
- *Diagramas* que le ayudan a organizar la información de modo disciplinado, para que pueda contestar con precisión las preguntas de mercadotecnia. Los diagramas son ejemplo de un formato fácil de adaptar a cada situación. En el apéndice B, que viene al final del libro, se ofrecen hojas de trabajo para cada uno de los diagramas, las cuales le ayudarán a organizar los datos y contestar las preguntas de un modo más satisfactorio. La irifor-

mación se incluye en cada hoja de trabajo en un lugar donde puedan encontrarse los datos que se necesitan para realizar los diagramas.

Los diagramas tienen por objeto ayudarle a organizar la investigación de datos. No son exhaustivos y abarcan sólo los principales temas. Por tanto, no se pretende que todas las preguntas al final de cada sección de evaluación del negocio lleven su diagrama correspondiente. Muchos de los diagramas cuando se terminan proporcionan abundantes elementos de información. Uno de los diagramas de ventas ofrece las tendencias de ventas de la industria y de la compañía, muestra las diferencias en el crecimiento de la industria en comparación con el de la compañía y suministra datos de la participación de la compañía en el mercado.

Si bien los diagramas se emplean primordialmente para garantizar que la información se organice de manera que permita contestar las preguntas que vienen al final de cada sección de la evaluación, también pueden servir para corroborar las conclusiones durante la presentación. Además, tal vez el lector quiera estudiar la conveniencia de trasladar la información contenida en los diagramas a gráficas para facilitar la presentación. Las gráficas proporcionan una mejor interpretación visual que los diagramas, que tienden a estar repletos de números. Finalmente, observe por favor que dos de los diez pasos (1, Filosofía corporativa, y 5, Conciencia y atributos del producto) no requieren detalles ulteriores y tampoco diagramas.

CÓMO DESARROLLAR LA EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Al preparar la evaluación del negocio, es importante señalar que quizá no se tengan los recursos ni el tiempo para terminar todas sus partes. Por lo menos trate de contestarlas preguntas que se formularán en cada tema. También habrá partes que no se relacionen con su empresa. Recuerde que en este capítulo se explica la información importante para las compañías cuyo producto se vende a otro negocio, las empresas de bienes de consumo (que fabrican bienes de consumo y los venden a detallistas, quienes a su vez los venden al consumidor final), a los detallistas y a las empresas de servicios. Aunque la mayor parte de las preguntas de mercadotecnia se aplican a todas las categorías de negocios, algunas son claramente aplicables sólo a una u otra categoría. Esto se comprenderá mejor al leer este capítulo.

Paso 1

Filosofía corporativa/descripción de la compañía y de los productos

Las compañías se distinguen unas de otras en la forma en que realizan los negocios, en sus antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales factores todos que repercuten de alguna manera en la elaboración del plan de mercadotecnia. Es importante describir en primer lugar los objetivos corporativos, la historia de la compañía y la del producto, as como la información sobre el producto y los parámetros organizacionales. Si se estudian la cultura y las aspiraciones de la organización antes de preparar el plan de mercadotecnia, habrá mayores probabilidades de confeccionar un plan que se realice de manera satisfactoria en toda la organización.

Metas y objetivos corporativos

El mercadólogo debería conocer bien las metas actuales de ventas, los objetivos de utilidades y de mercadotecnia antes de desarrollar el plan de mercadotecnia. También debería estudiar el presupuesto de operación para comprender mejor los márgenes de utilidad de cada producto, los costos y las aportaciones que puede hacer a las utilidades.

Si su compañía todavía no cuenta con una declaración de su misión ni de una filosofía propia, conviene ofrecer una descripción escrita de la filosofía global del negocio en su relación con las metas de mercadotecnia, de crecimiento y del negocio. Todas las compañías son diferentes. Si el plan de mercadotecnia no refleja su filosofía básica, hay pocas probabilidades de que prosperen.

Al formular los objetivos y filosofías de la empresa el experto en mercadotecnia dispondrá de un punto de partida para determinar los futuros objetivos y estrategias. Más importante aún: mediante un estudio exhaustivo del mercado y de la compañía en los pasos posteriores de la evaluación del negocio, el director de mercadotecnia podrá juzgar si las metas y filosofías globales son realistas y si responden a las necesidades y deseos del consumidor. De ese modo estará adoptando la responsabilidad de decidir la posibilidad de alcanzar las metas corporativas en las condiciones actuales del mercado. De ello se deduce que este paso proporciona la primera de muchas bases (o puntos de referencia) con la cual comprar la información y extraer conclusiones.

Preguntas

- ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazos, la misión y los objetivos de la compañía? ¿Existen metas de ventas y objetivos de utilidades y mercadotecnia?
- ¿Cuál es el presupuesto de operación para la compañía? ¿Cuáles son los márgenes de utilidad y cuáles son las aportaciones que cada producto hace a las utilidades?
- ¿Hay una filosofía corporativa sobre cómo realizar el negocio? ¿Cuáles son los principios de la empresa respecto al trabajo con los clientes, el desarrollo y venta del producto, y la administración interna?

Historia general de la compañía y del producto

Se necesita una exposición de la historia de la compañía y del producto. La compañía y el producto son lo que usted vende, por lo cual debe aportar la mayor cantidad de información que pueda. Describa el producto que debe comercializarse a través de este plan. Incluya una perspectiva histórica y evolutiva, resumiendo además los resultados obtenidos hasta la fecha. También señale lo que el futuro depara, en términos de mercadotecnia e innovación a su compañía, al producto y a la industria totato categoría de productos.

Junto con un estudio de la compañía y su producto desde una perspectiva histórica, el análisis de las tendencias futuras también sirve para establecer directrices o pautas. Ayuda a entender tanto la situación anterior de la compañía como su potencial, antes que se tracen planes para el futuro.

Preguntas

- ¿Cuál es la historia de la compañía? ¿Por qué se fundó, cómo creció y por qué tuvo éxito?
- ¿Qué productos vende la compañía? ¿Cuál es la estructura del producto o productos? ¿Cuáles son las ventajas que tienen sus productos sobre los de la competencia?
- ¿Cuál es la historia de sus productos? ¿Han tenido éxito siempre? ¿Por qué fueron comercializados inicialmente? ¿Cómo han cambiado los productos a lo largo de los años?
- ¿Cuál es el volumen de ventas, el margen de utilidad y la rentabilidad de cada producto o líneas de producto (tendencia a cinco años)? ¿Qué categorías del producto son más importantes para la compañía?

¿Presentan posibles problemas de manufactura los productos que la compañía vende o fabrica? ¿Son necesarios los procesos de manufactura, las partes especializadas o la mano de obra? ¿Los productos pueden ser afectados por la escasez u otros factores del consumidor, ambientales o económicos? Si su respuesta es afirmativa, explíquela.

¿Qué planes hay de crecimiento y expansión entre las *categorías actuales de productos*? ¿Productos nuevos? ¿Más mercados desde el punto de vista geográfico? ¿Nuevas aplicaciones de los productos? ¿Desarrollo de la participación en el mercado dentro de las categorías actuales?

¿Hay planes para el crecimiento y expansión entre las *nuevas categorías de productos*? ¿Planea la empresa entrar en otras categorías nuevas?

¿En qué aspecto la compañía desea ser famosa? ¿En qué destaca? ¿Por qué le compran los consumidores?

¿Cuál ha sido el desempeño del producto a nivel nacional? ¿Cuáles son las tendencias a lo largo de los últimos cinco años en cuanto a innovación, mercadotecnia, distribución, fijación de precios y comercialización? ¿Qué se espera para el futuro?

¿En qué ha fracasado y tenido éxito la empresa? ¿Por qué?

Organigrama

La estructura de la organización revela muchas cosas respecto a una compañía y sus probabilidades de éxito mercadológico. Estudie el organigrama de su empresa. Analice si el departamento de mercadotecnia está estructurado para desarrollar y realizar los planes de mercadotecnia en una forma eficiente. Determine dónde encaja el departamento en relación con el resto de la empresa. Averigüe con quién tiene que trabajar y quién toma las decisiones finales sobre la dirección de mercadotecnia o sobre las políticas de mercadotecnia.

Es extremadamente importante que sepa cómo el departamento de mercadotecnia se interrelaciona con el resto de la organización. Nosotros estamos convencidos de que todas las áreas de la mezcla de mercadotecnia han de ser responsabilidad directa del gerente de mercadotecnia y que éste debería "reportar" directamente al presidente de la compañía. Ello significa que sus decisiones repercuten en las funciones de ventas, producto, fijación de precios, distribución, publicidad, medios, promoción, publicidad no pagada y comercialización. En caso de no existir esa situación, habrá menores probabilidades

de una realización cohesiva del plan de mercadotecnia; las estrategias mercadológicas que deberían afectar a las ventas, al producto, a los precios y a la publicidad podrían ser interpretadas y puestas en práctica de modo diferente. Con ello disminuye el efecto sinérgico de las herramientas de mercadotecnia que funcionan juntas para alcanzar los objetivos generales de ventas y de mercadotecnia establecidos en el plan de mercadotecnia de la empresa.

Después, tal vez quiera usted desarrollar un plan para reorganizar el departamento o mejorar la comunicación con otros departamentos, de modo que el suyo produzca un impacto positivo más fuerte. Si la persona responsable de la mercadotecnia no tiene acceso a los principales responsables de la comercialización o de la operaciones, habrá que crear una estructura que haga obligatorio brindarle acceso.

No es posible cambiar de la noche a la mañana la forma en que el departamento realiza la comunicación y participa en la toma de decisiones corporativas. La finalidad de estudiar la estructura organizacional es que usted conozca desde el principio la capacidad de su departamento para dar la dirección de mercadotecnia. Es preciso elaborar un plan para asegurarse de que su mercadotecnia tenga la capacidad no sólo de formular planes de mercadotecnia y conseguir que sean aprobados, sino también la capacidad de trabajar con el resto de la compañía en su realización y en contribuir a su éxito.

Preguntas

- ¿Su departamento de mercadotecnia está suficientemente organizado para desarrollar y ejecutar un plan disciplinado de mercadotecnia? ¿Tiene usted suficientes recursos para planear, poner en práctica y analizar los resultados?
- ¿En qué medida está la compañía comprometida con la función de mercadotecnia? ¿Dónde encaja la mercadotecnia dentro de la estructura global de la organización?
- ¿Tiene su departamento de mercadotecnia la capacidad de comunicarse con otros departamentos y de influir en ellos?
- ¿Su departamento tiene influencia en todas las herramientas de mercadotecnia y en las decisiones que se toman respecto a las ventas, el producto, la fijación de precios, la distribución, la publicidad, los medios, la promoción, la publicidad y la comercialización?
- ¿Está orientada la compañía a las operaciones, a las finanzas, a la comercialización, al producto, a las ventas o a la mercadotecnia? En otras palabras, ¿qué área de la compañía es la principal

responsable del éxito? ¿Sucederá lo mismo en el futuro? ¿Cómo encaja en todo esto el departamento de mercadotecnia? ¿Cómo afectará eso a la capacidad de usted para elaborar y realizar buenos planes de mercadotecnia?

Paso 2

Estudio del mercado meta de los consumidores

La definición del mercado meta es el paso más importante cuando se prepara una evaluación del negocio. Una mercadotecnia eficaz es imposible sin un conocimiento exhaustivo de la base de clientes, *actual y potencial*. Cuanto más se entienda al cliente en mejores condiciones estará la empresa de satisfacer las necesidades del cliente.

La evaluación del negocio ofrece un formato quien distribuye en segmentos a los clientes reales y potenciales. La segmentación permite agruparlos conforme a características comunes de demografía, uso de producto y compra. De ese modo se incluye el análisis de qué grupo de clientes es actualmente el más rentable y qué grupo ofrece el máximo potencial para la empresa. El resultado final de la segmentación es que una compañía está en posibilidades de concentrar sus recursos de mercadotecnia en el mercado meta final, el cual tiene características comunes de demografía y de empleo del producto, hábitos de compra y necesidades del producto o servicio. En vez de tratar de satisfacer plenamente a todo el público la compañía centra sus energías en la satisfacción esencialmente de una persona caracterizada por el segmento o segmentos del mercado meta.

La evaluación del negocio proporciona además un formato que describe el perfil de la actual *categoría de consumidor*, en comparación con el *cliente actual de la compañía*. Esto permite al experto en mercadotecnia determinar si el cliente de la compañía es diferente del consumidor general de esa categoría de producto. Las semejanzas y diferencias serán importantes al momento de establecer las futuras estrategias de mercadotecnia. Una compañía puede descubrir que su producto es consumido por una población de mucho más edad que el cliente general de esa categoría de producto. Esta información tan importante puede emplearse en el plan de mercadotecnia para individualizar mejor este segmento de personas de mayor edad o para elaborar planes que atraigan a un número mayor de consumidores más jóvenes y representativos del segmento.

Demografía

El método tradicional con que el mercadólogo define al comprador y los grupos de usuarios y con que segmenta el mercado consiste en servirse de los factores demográficos. La demografía puede determinarse para individuos o familias (conjunto de individuos que componen una unidad viva). Viene luego una breve explicación de la demografía que debería analizarse para averiguar si los consumidores reales o potenciales pueden segmentarse o agruparse conforme a semejanzas comunes y para averiguar el perfil de clientes en comparación con la categoría de clientes.

Sexo

A menudo se dan notables diferencias entre los hábitos de compra y de uso entre hombres y mujeres. Muchas veces el factor sexo se emplea con otro descriptor demográfico para definir el mercado meta. En el caso de Famous Footwear, una cadena nacional de tiendas de calzado que vende a precios rebajados y con nombre de marca, la investigación efectuada por el Hiebing Group descubrió que las mujeres con familia son los principales clientes. Las decisiones de mercadotecnia, comunicación, producto y comercialización en la tienda reflejan las necesidades y gustos particulares de este segmento.

Edad

Los mercados meta pueden dividirse por edades. Muchas veces la edad determina las necesidades y deseos de determinada marca de producto o servicios. La mayor parte de las compañías cerveceras reconocen la importancia de los adultos jóvenes (desde la edad legal para ingerir bebidas alcohólicas hasta los 34 años) en el consumo de cerveza. Los estudios han demostrado que, dentro de ese grupo de edad, se encuentran los usuarios promedio y los grandes consumidores. Más importante aún: muchos bebedores de cerveza adquieren en este periodo preferencias por determinada marca que duran toda la vida. Así pues, la edad es una variable demográfica muy importante, no sólo para las compañías cerveceras, sino también para muchas otras empresas.

Siempre que sea posible, procure reunir información demográfica por grupos intermedios de edad (de 2 en adelante, 2 a 11, 6 a 11, 12 a 17, de 18 en adelante, 18 a 34, 18 a 49, 25 a 54, de 54 en adelante). Esto le permitirá una planeación y compra más cuidadosa de los medios. Y también podrá establecer un nexo más directo entre la definición del mercado meta y la compra real de los medios con los cuales se llega a él. Por desgracia, los grupos intermedios de

edad no siempre corresponden a las fuentes secundarias de información sobre el mercado meta, pero en lo posible trate de utilizar las categorías demográficas de los medios para no ser incongruente.

Ingresos

El ingreso permite predecir, en términos generales, cuál será el estilo de vida de una familia. Existen muchas categorías de productos, como automóviles, aparatos electrodomésticos y bienes para el tiempo libre, cuyas compras aumentan al elevarse los ingresos. Sin embargo, los índices de compra de otras categorías de productos más básicos, permanecen bastante estables sin importar la magnitud del ingreso. A menudo, los ingresos se combinan con la información geográfica y determinan aún más la ubicación de algunos consumidores. Los mercadólogos a menudo localizan las zonas geográficas de los censos en donde las familias tienen aproximadamente los mismos niveles de ingreso. La identificación de tales grupos determina el lugar de nuevas sucursales destinadas a los detallistas que logran buenos resultados en el nivel de ingresos identificado. Los grupos (o conglomerados) también pueden utilizarse en la selección de medios como el correo directo dirigido a determinados consumidores o en la publicidad y promoción de ofertas de productos sensibles a los ingresos.

Educación

En general, cuanto más alta sea la escolaridad del individuo, mayores serán sus ingresos. De ahí que con frecuencia la educación y el ingreso se analizan al mismo tiempo.

Ocupación

Al igual que la educación, el ingreso también depende de la ocupación. Si bien algunas de las diferencias fundamentales entre los hábitos de compra de los obreros y los empleados han ido disminuyendo a causa de los ingresos dobles, todavía subsisten importantes patrones de compra ligados al tipo de trabajo. Por ejemplo, los carpinteros, artesanos y supervisores gastan menos en ropa y adquieren ropa distinta a la que compran los que trabajan en la industria de servicios, tienen una profesión o desempeñan un puesto administrativo (oficinistas).

Cuando trabajábamos con una tienda regional de ropa para caballero, descubrimos que había diferencias en los índices de compra de trajes no sólo entre los empleados y los obreros, sino también entre aque-

líos. Los vendedores, por ejemplo, compraban trajes con mayor frecuencia que algunos otros administrativos. Además, la ocupación combinada con la edad define aún más los segmentos de compra. Los profesionistas jóvenes gastan más que los demás en trajes, porque están formándose un vestuario muy distinto al que usaban en la universidad. En cambio, el número de trajes comprados disminuye un poco cuando pasan los años y forman una familia. Las compras vuelven a incrementarse cuando empiezan a ser personas maduras, alcanzan el máximo nivel en su profesión y pueden darse el lujo de comprar trajes con mayor frecuencia.

Tamaño de la familia y del núcleo familiar

Del tamaño de la familia depende muchas veces la cantidad de objetos que se le vende; las familias más grandes adquieren volúmenes más altos de mercancía. El tamaño determina que mayores cantidades de un producto se empleen dentro de una familia, pero cada miembro de ella puede o no usar una parte más grande del producto que el individuo que vive solo. Así, los índices de compra per cápita deberán tomarse en consideración cuando se definan los mercados meta.

Muchas veces, el tamaño de la familia también se combina con la edad de ella para determinar su estilo de vida tal como se manifiesta en el ciclo de vida. En el Hiebing Group, tendemos a dividir el ciclo de vida familiar en cinco categorías: solteros de menos de 35 años, casados de menos de 35 años sin hijos, casados con hijos, casados de 35 o más años sin hijos y solteros de 35 años en adelante. Cada categoría tiene sus propios patrones de compra y a menudo adquiere productos semejantes en diferentes cantidades. Por ejemplo, las familias con niños de corta edad compran productos como paquetes de comida de fácil preparación, aparatos electrodomésticos, pañales, hot dogs y aspiradoras en mayor proporción que otros grupos familiares.

Región/geografía

Muchos productos no se venden uniformemente a lo largo del país por las capacidades de distribución de la empresa o por los gustos, los estilos de vida y las necesidades del consumidor que son especiales o distintos. Hay que determinar la ubicación geográfica de los consumidores potenciales y también los diversos niveles de uso por área geográfica. Puede haber una situación donde una región cuente con muy pocos consumidores reales pero donde éstos consuman más que los niveles normales, lo cual hace que esa región sea más importante de lo que se

supondría teniendo en cuenta el reducido número de clientes. (Los niveles reales de uso por región geográfica se obtienen mediante los índices de desarrollo de categoría y marca, explicados bajo el encabezado de índices y hábitos de compra del paso 6.)

Factores de estilo de vida

Algunas veces los mercadólogos se sirven de los factores del estilo de vida o de la psicografía para ayudar a desarrollar mercados meta. Los que describen el estilo de vida intentan definir un segmento de clientes a partir de actitudes, intereses y actividades del consumidor. Es un intento de ir más allá de quienes describen la población con base en la demografía, para realmente penetrar en la mente del consumidor. Una breve descripción de los clientes, si se tienen en cuenta algunos de los siguientes aspectos, es útil para describir y definir mejor el mercado meta.

- *Quiénes describen según la personalidad.* ¿Tienen los clientes a ser afectuosos, simpáticos, dominantes, autoritarios, pasivos, independientes, seguros de sí mismos, sociables, obstinados, seguidores, líderes, conformistas, experimentadores, individualistas, etc.?
- *Según actividades.* ¿Realizan los clientes deportes al aire libre y bajo techo, asisten a eventos culturales, participan en actividades en favor del ambiente, en actividades políticas, en grupos de voluntarios, en clubes sociales, en pasatiempos hogareños, realizan viajes, etc.?
- *Según actitudes de compra.* ¿Los clientes son personas preocupadas por el ahorro, impulsivas, calculadoras, interesadas en el precio, exigentes en cuestiones de estilo, conscientes del valor, orientadas a la calidad, orientadas al autoservicio, sensibles al status, compran en efectivo o con tarjeta de crédito, etc.?

Medidas demográficas: volumen vs. concentración

Dos medidas con que pueden definirse los mercados meta a partir de los datos demográficos son volumen y concentración.

- *Volumen.* Es el número total de compras o porcentaje de las compras totales atribuibles a cualquier segmento demográfico del mercado meta. He aquí un ejemplo: las ventas totales en una categoría son de \$1MM de dólares, y las personas de 18 a 24 años de edad constituyen el 15% de las compras totales, o sea \$150M. (En este libro usaremos la siguiente convención: M = miles; MM = millones.)

- **Concentración.** Es el porcentaje dentro de un segmento demográfico de un mercado meta que adquiere el producto. A continuación se da un ejemplo: de todas las personas de 18 a 24 años de edad, 80% adquiere el producto.

La medida del volumen es la más importante de las dos desde el punto de vista de que una compañía ha de tener una base bastante grande de mercado meta y una base de ventas resultantes para sostener un negocio constante. En esta etapa de la evaluación del negocio, el trabajo de usted es analizar el mercado potencial, analizando para ello los segmentos basados en características similares demográficas y de compra. Sin embargo, no olvide que los segmentos han de ser lo suficientemente grandes para garantizar un potencial de volumen adecuado. (Esto se explica con mayor detalle en el paso 10, titulado *Análisis de la demanda*.)

El volumen puede medirse en términos de *compras* (unidades o dólares) y también en términos de los *números reales de consumidores* (compradores o usuarios). En el diagrama de la tabla 2.1 empleamos el término *compras* para ser congruentes.

En el diagrama se observa el perfil demográfico de la categoría de producto a nivel nacional y desde un punto de vista del volumen. Si existe más de una marca o si hay otros segmentos en el negocio, habría que trazar un diagrama para cada uno. Si usted vende zapatos, conviene que prepare un diagrama para las ventas totales de calzado, junto con otros

para los compradores de calzado para atletas, para combinar con la ropa y para niños.

La forma más fácil de determinar una medida de volumen es observar la columna de "porcentaje de compras totales" para calcular el porcentaje de compras que corresponden a cada categoría demográfica.

Además, el diagrama también suministra una medida relativa de volumen para cada categoría demográfica. El porcentaje de las compras totales se divide entre el de la población en cada categoría de edad, con el fin de obtener un índice de volumen. Estos números serán útiles al realizar después los análisis de la demanda y al revisar el número total del mercado, para cerciorarse de que haya suficientes consumidores que cumplan con los criterios de volumen del mercado meta primario. Use el diagrama en blanco del apéndice B y llénelo con información específica de su empresa.

La tabla 2.2 muestra el perfil demográfico de la categoría de producto a nivel nacional y desde un punto de vista de concentración. En el apéndice B se incluye un diagrama para que lo llene con los datos pertinentes de su propia compañía.

Los números del volumen dependen a menudo del tamaño de la categoría, en tanto que los de la concentración constituyen una verdadera medida de la propensión a la compra. Hay más, compradores de 25 a 34 años que de 18 a 24 años por la gran cantidad de personas de 25 a 34 años de edad en esa población. No obstante, para *determinado estilo de calzado*, la categoría de edad puede mostrar concentraciones

Tabla 2.1 Descripción demográfica nacional de los consumidores de la categoría de producto: medida de volumen

Descriptor demográfico	Porcentaje de la población total (210MM)*	Porcentaje de las compras totales (\$900MM)t	Índice de volumen relativo: compras/población
Edad			
Menos de 18	18%	36%‡	200‡
de 18 a 24			
de 25 a 34			
de 35 a 44			
de 45 a 54			
55+			

*Este número ofrece una cantidad total de la población. En el ejemplo, el universo total de adolescentes en 55+ es 210MM. (En este libro, M - miles y MM - millones.) Con esta cifra total es posible calcular la población total de cada categoría demográfica. Por ejemplo, la población total de personas de 18 a 24 años de edad sería 18% X 210MM - 37.8MM.

‡Este número ofrece el monto total en dólares o el volumen unitario de la categoría, según la medida que se use en el porcentaje de las compras totales. En este ejemplo, el monto total de las compras de la categoría de producto es \$900MM. Esta información permite calcular el monto potencial de cada categoría demográfica. Por ejemplo, las compras totales de las personas de 18 a 24 años de edad sería 36% x \$900MM - \$324MM.

§El 18% de la población total se compone de personas cuya edad fluctúa de 18 a 24 años; el 36% de las compras totales corresponden a personas de 18 a 24 años. El índice de 200 se obtiene dividiendo 36 entre 18. Un índice de 200 significa que la categoría de 18 a 24 años de edad usa o compra el producto el doble de lo previsto. Un índice de 100 significa que ese grupo de edad representa 18% de la población y 18% de las compras. En este ejemplo, el índice de compra es dos veces mayor que el promedio.

Nota: un diagrama semejante podría trazarse para todos los productos, la categoría de productos o los servicios que vende la corporación.

Tabla 2.2

Descripción demográfica nacional de los consumidores de la categoría de producto: medida de concentración

Descriptor demográfico	Porcentaje de la categoría que compra el producto a nivel nacional (75%*)	Índice de concentración: categoría/total
Edad		
Menos de 18 años	40%	53
De 18 a 24 años	50*	66*
de 25 a 34 años	75	100
de 35 a 44 años	90	120
de 45 a 54 años	100	133
55+	50	66

*A nivel nacional, 50% de las personas de 18 a 24 años de edad adquieren el producto; 75% de la población total lo compra. El índice de 66 se obtiene dividiendo 50 entre 75 y señala al jefe de mercadotecnia que las personas, cuya edad fluctúa entre 18 y 24 años, tienen menor propensión a comprarla categoría de producto que la población general.

más altas de compras, aunque haya menos personas que tengan de 18 a 24 años de edad. Por ejemplo, las personas de 25 a 34 años de edad pueden representar el 22% de las compras totales de un estilo particular de calzado y de 18 a 24 sólo un 15% (medida del volumen), pero los datos tal vez indiquen que sólo 20% de las personas de 25 a 34 años de edad adquiere el estilo de calzado en comparación con 40% de los que tienen de 18 a 24 años de edad (medida de la concentración).

Así pues, a la empresa le parecerá más rentable concentrarse en las personas más jóvenes, cuya edad fluctúa entre 18 y 24 años, cuando vende determinados estilos de zapatos. Una alta concentración de compradores en una categoría demográfica permite realizar un esfuerzo de mercadotecnia más eficiente y adecuado. La empresa podrá concentrarse en atender las necesidades y características semejantes de los consumidores de esa categoría. Y no se desperdician muchos esfuerzos, puesto que una gran mayoría de los pertenecientes a ella muestran propensión a adquirir el producto.

En resumen, tanto el volumen como la concentración han de tenerse presentes al crear una base de datos sobre el mercado meta. El volumen es un tipo especial de variable. Es preciso que haya suficientes personas que quieran comprar el producto, a fin de que se justifique cualquier negocio. Una vez que se juzga que el volumen es suficiente, los números de la concentración pueden definir aún más las categorías demográficas del mercado meta, pues muestran fuertes propensiones a comprar dentro de ciertas categorías demográficas.

Medidas demográficas: categoría nacional vs. mercado meta de la compañía/producto

Es importante desarrollar bases de datos del mercado meta tanto para la categoría del producto a nivel nacional como para los clientes de la compañía. De ese modo se podrán comparar los dos perfiles y ver si la descripción del mercado meta de ella corresponde a la de la categoría del producto. En caso de que no corresponda, habrá que dedicar tiempo a averiguar por qué y cómo las diferencias podrían favorecer o perjudicar la situación. Uno de nuestros clientes al por menor descubrió que su mercado meta era más importante entre las personas más jóvenes (de 18 a 34 años de edad) que entre los compradores a nivel nacional, aun cuando su mercado estaba planeado para que se correlacionara con los grandes usuarios de la categoría: mujeres de 25 a 44 años de edad con hijos. Si bien nuestro cliente obtuvo buenos resultados con el mercado meta de grandes usuarios, los datos indicaban que podía mejorar su desempeño frente a la competencia si aplicaba nuevas estrategias de mercadotecnia y comercialización.

En la tabla 2.3 se observa el perfil demográfico del comprador de los productos de una compañía en comparación con el perfil del comprador normal a nivel nacional. En el apéndice B se incluye un diagrama que usted puede llenar con información específica de su negocio.

Preguntas

- ¿Cuál es a nivel nacional el perfil demográfico de la categoría de producto? ¿Cuál es el perfil de los individuos que consumen o compran la mayor cantidad desde el punto de vista del volumen? ¿Algunas categorías demográficas tienen una más alta concentración de compradores?
- ¿Cuál es el perfil del cliente? ¿Cómo describiría a sus clientes en términos de edad, sexo, ingreso, ocupación, escolaridad, número de hijos, estado civil, residencia geográfica, propiedad de casa?
- ¿Cuáles son las actitudes de sus clientes, sus intereses y actividades? ¿De qué manera los describiría desde un punto de vista del estilo de vida?
- ¿Son sus clientes diferentes en cuanto a las características demográficas y de estilo de vida respecto al perfil del consumidor de la categoría global?
- ¿Cuántos consumidores adquieren el producto? ¿Cuántos consumidores potenciales existen? ¿Ha crecido o disminuido el número de consumidores en los últimos cinco años?

Tabla 2.3 Descripción demográfica de los clientes de la compañía en comparación con los compradores de la categoría

Descriptor demográfico	Porcentaje de compradores del producto a nivel nacional (\$100MM)*	Porcentaje de compradores del producto de la compañía (\$20MM)*	Índice: entre la compañía y los compradores nacionales
Edad			
Menos de 18 años	10%	10%	100
De 18 a 24 años	20†	10†	50†
De 25 a 34 años	40	30	75
De 35 a 44 años	10	20	200
De 45 a 54 años	10	20	200
55+	10	10	100
Total	100%	100%	

*Esta cifra ofrece un monto total que ayuda a calcular el monto de cada categoría demográfica. Por ejemplo, el monto total de la categoría es \$100MM. El monto total de la compañía es \$20MM. Las compras hechas a la compañía por las personas de 18 a 24 años de edad es de \$2MM (10% X \$20MM).

El 20% de los compradores del producto son personas de 18 a 24 años de edad a nivel nacional, en tanto que el 10% de los que compran sus productos a la compañía tienen una edad que oscila entre 18 y 24 años. Esto nos da un índice de 50, lo cual significa que la compañía vende sus productos a personas de 18 a 24 años de edad a la mitad del promedio esperado (el promedio es un índice de 100).

- ¿Influyen los factores sociales, políticos o religiosos en la compra de su producto o servicio?
- ¿Tienen los distintos grupos de usuarios una demografía diferente? ¿Cuál es su tamaño en términos de volumen, compra y número de consumidores?

Uso del producto

En el caso de algunos productos, la demografía no es tan importante como el motivo por el cual se compran o cómo se utilizan. Muchas veces los clientes con un perfil demográfico semejante adquieren el producto por razones diferentes. Ello brinda la oportunidad de segmentarlos a partir del uso del producto. El bicarbonato de sodio lo adquieren las mujeres que hornean y necesitan el producto en el proceso de horneado. También se compra como desodorizantes del refrigerador. Muchos de los que lo compran con este fin no hornean regularmente y, por lo mismo, no lo adquieren para hornear. Así pues, el uso de este producto ayuda a definir los segmentos de clientes; el conocimiento del uso que dará el cliente a un producto es un factor decisivo de cómo debe comercializarse entre ambos grupos de clientes.

Preguntas

- ¿Cómo se usa el producto? ¿Se le dan usos múltiples?
- ¿Por qué se compra el producto? ¿Cuáles son los beneficios propios del producto que estimulan la compra?
- Si el producto se presta a usos múltiples, ¿hay consumidores que lo empleen para un tipo de uso o beneficio con exclusión de otras posibles aplicaciones? ¿Hay grupos múltiples e independientes de usuarios?

Grandes usuarios

La mayor parte de las categorías de productos tienen un grupo de grandes usuarios, o sea clientes que compran o utilizan el producto en cantidades mucho mayores que el consumidor común. De acuerdo con nuestra definición, una categoría cuenta con un segmento significativo de grandes usuarios si aproximadamente una tercera parte o menos de los consumidores representan más o menos dos terceras partes o una proporción mayor de las ventas. Un ejemplo al detalle se encuentra en la industria del calzado. Una tercera parte de los consumidores adquiere más del 63% de los zapatos. La descripción demográfica del gran usuario de zapatos es la mujer de 25 a 44 años de edad con hijos. Se le define en una forma aún más pormenorizada cuando se dice que es una persona que compra siete o más pares de zapatos al año. (La persona común adquiere menos de tres pares cada año.)

Los grandes usuarios son importantes porque ofrecen el potencial de realizar la comercialización en un grupo más pequeño y mejor definido de personas que efectúan la mayor parte de la compra. Si no se cuenta con investigación primaria para averiguar el porcentaje de compras atribuibles a los grandes usuarios, puede hacer estimaciones de tendencias recurriendo al Simmons Market Research Bureau (SMRB) o bien a otras fuentes secundarias. La tabla 2.4 presenta un ejemplo de cómo calcularlas

Tabla 2.4 Ejemplo de cómo calcular a los grandes usuarios con los datos de Simmons Research Bureau

Número de archivos plásticos para el hogar comprados por año*	Número de personas que compran (M)	Total del producto adquirido (\$ o unidades) (M)		
1	5,000	5,000		
2	4,000	8,000		
3	1,000	3,000		
4	1,000	4,000		
5	1,000	5,000	4,500	22,000
6	500	3,000		
Más de 7	1,000	7,000		
Total	13,500	35,000		

*El gran usuario de archivos de plástico para el hogar se define como aquel que realiza más de tres compras por año.

Porcentaje de grandes usuarios: para calcular el porcentaje se suma el número de personas que adquiere más de tres y el resultado se divide entre la cantidad total de personas (4,500/13,500 - 33%).

Porcentaje de compras de los grandes usuarios: para calcular el porcentaje se suma el total del producto adquirido por las personas que lo compran más de tres veces al año y el resultado se divide entre el total de productos adquiridos (22,000/35,000 - 65%).

Los grandes usuarios representan 33% de la población total de compradores y constituyen 63% del monto total o de las compras unitarias.

definiciones del gran usuario a partir de esa oficina. Métodos similares pueden aplicarse con otro tipo de información basada en la investigación secundaria. En caso de no disponer de ninguna otra fuente, haga una buena estimación basándose simplemente en su conocimiento del mercado.

En resumen, es importante determinar si hay un grupo de grandes usuarios en la categoría de su producto. Prepare después un perfil demográfico del grupo de grandes usuarios para determinar si se parece al suyo.

Los datos de la tabla 2.5 comparan el perfil demográfico del gran usuario con el perfil demográfico total (en el apéndice B se incluye una hoja de trabajo). Es un punto importante de partida para ayudarle a tomar decisiones como la de si quiere especializarse en un segmento más pequeño y específico del mercado o identificar a aquellos que representan la mayor parte del consumo. Las compañías han logrado buenos resultados aplicando ambos métodos, pero en todo caso es necesario cerciorarse de que hay suficientes clientes potenciales en su mercado meta definido y de que usted logrará atraer a bastantes para que compren su producto en grandes cantidades para asegurar la rentabilidad. (Véase un análisis más completo en el paso 10 titulado Análisis de la demanda.)

Tabla 2.5 Descriptores demográficos de los grandes usuarios en comparación con los descriptores demográficos de los usuarios comunes

	Perfil demográfico del gran usuario	Perfil demográfico global
Edad	De 24 a 35 años	De 18 a 45 años
Sexo	Mujer	Mujer
Ingresos familiares	\$40M-\$50M	\$24M-\$50M
Escolaridad	Graduado universitario	Graduado en un nivel superior a la educación media
Empleo	Profesionista/oficinista	Obreros y profesionistas
Tamaño de la familia	Más de 4 compras al año	Más de 2 compras anuales
Distribución	Oeste de Estados Unidos	Oeste medio y oeste de Estados Unidos
Propiedad de casa	Sí	Sí

Descripción de estilo de vida del gran usuario en comparación con el usuario común

El gran usuario tiene una orientación mucho más social que el usuario común. Le interesan más el estilo y la calidad. En términos generales, ocupa un lugar más alto en la escala social: sus actitudes y hábitos de compra dependen de su preocupación por la familia, el vecindario y las expectativas sociales.
geográfica

Preguntas

- ¿Existe un grupo de grandes usuarios del producto? ¿Qué porcentaje de compradores constituyen y qué porcentaje de las compras representan?
- ¿Cuál es la diferencia entre el perfil demográfico y de estilo de vida del gran usuario y el del usuario general?

Mercados meta potenciales primario y secundario

Mercado meta primario

El mercado meta primario es el principal grupo de consumo. Está compuesto por los compradores y usuarios más importantes y será la principal fuente de ingresos para el negocio. En algunos casos, es el gran usuario. Para otras compañías que tienen una mayor orientación hacia la especialización, será un sector más pequeño, pero viable, del mercado que requiere bienes y servicios especiales.

Muchas veces el comprador de un producto no es su usuario. De ser así, habrá que decidir quién tiene la máxima influencia en la acción de la compra. Si la

esposa lleva a cabo las compras de comestibles, ¿el esposo que bebe cerveza pide su marca favorita o bebe la que la esposa le compre? En la generalidad de los casos, el que efectúa la compra será el mercado meta primario. Pero cuando el cliente adquiere sobre todo lo que el usuario pide, entonces a éste último se le concede una atención prioritaria.

Conviene cumplir con los siguientes criterios antes de realizar una elección del mercado meta primario:

- Cerciórese de que la base de clientes sea lo bastante amplia en cuanto al número real de consumidores y de clientes en términos de cantidades de dinero. ¿Qué porcentaje del volumen de la categoría del producto consume el mercado meta primario? Teniendo en cuenta la participación proyectada en el mercado, ¿es suficiente para sostener el negocio? (Véanse más detalles en el paso 10 titulado Análisis de la demanda). En general, se requiere un perfil del mercado meta y del usuario que represente aproximadamente 50% del volumen de la categoría. Por ejemplo, si las personas de 18 a 24 años de edad constituyen apenas 30% del consumo, el mercadólogo necesita ampliar sus criterios de edad más allá de los 18 y 24 años hasta que el grupo sea lo bastante numeroso para absorber cerca del 50% del volumen. Por último, los criterios que se basan en 50% pueden ser de un porcentaje menor, si la empresa desea especializarse en una base más reducida de compradores-usuarios, pero aun así obtener una mayor participación en este segmento.
- Asegúrese de que el mercado meta sea rentable. Averigüe si ese mercado compra una cantidad suficiente que garantice la rentabilidad (esto se explica más a fondo en el paso 10, titulado Análisis de la demanda).
- Trate de estimar el crecimiento de su mercado meta primario. ¿Es un segmento creciente o se está contrayendo? En el segundo caso, ¿será lo bastante grande para sostener la empresa en su participación actual durante cinco años? Si la respuesta a esta pregunta no es afirmativa, ello debe ser una señal de peligro.
- Asegúrese de que el mercado meta primario que de definido con el mayor rigor posible por un perfil unificado. Ese segmento debe ser un grupo de individuos con algunas características demográficas básicas y comportamiento de compra. Ello le permitirá concentrar su esfuerzo de mercadotecnia esencialmente en un tipo de individuo.

El mercado meta primario constituye la razón de la existencia de la organización. Usted está en el negocio para determinar las necesidades y deseos de

ese segmento y para atenderlos mejor que la competencia. Esto implica proporcionar el producto, el servicio, el ambiente de compra, el canal de distribución y la estructura de precios que requiere el cliente para realizar la compra. Cuanto mejores sean la definición y descripción de los consumidores en el mercado meta primario, en mejores condiciones estará usted de venderles.

Mercados meta secundarios

Estos mercados son importantes porque representan ventas adicionales para la compañía, además de las que se llevan a cabo en el mercado meta primario, lo mismo que ventas futuras para la compañía. Este grupo de personas también influye en el índice de uso y en las compras efectuadas por el mercado meta primario. El mercado secundario puede ser uno de los siguientes grupos:

- *Influenciadores.* Pueden ser un mercado meta primario o secundario, a pesar de que en casi todas las situaciones pertenecen a la segunda categoría. Son personas que influyen en la compra o en la decisión de uso por parte del mercado meta primario. Un buen ejemplo de ello es la influencia que los niños tienen en sus padres en la compra de muchos bienes de consumo, desde juguetes hasta restaurantes de alimentos rápidos (alimentos de preparación rápida).
- *Una categoría demográfica con un índice de alta concentración.* A menudo hay una categoría demográfica bien diferenciada que representa un pequeño porcentaje del volumen, pero que contiene una alta concentración de compradores. Por ejemplo, las personas de 18 a 24 años de edad pueden representar apenas 10% de las compras totales en una categoría de producto, pero 50% de ellas puede comprar el producto. Esto podría deberse a dos razones:
 - El reducido tamaño del mercado meta en relación con otros.
 - Los índices más bajos de compras o bien compras de modelos del producto más caros.
- *Subconjuntos de compradores o usuarios que constituyen los mercados meta primarios.* Como se señaló en la sección dedicada al mercado meta primario, en teoría el mercado primario debería ser un perfil unificado de clientes. Esto permite concentrar los recursos y el mensaje del esfuerzo de mercadotecnia. Sin embargo, hay situaciones donde el volumen de cualquier mercado no es lo bastante grande para que sea clasificado como un mercado primario. En este caso, el director de mercadotecnia se ve obligado a diseñar un perfil

más amplio del mercado primario, a fin de cumplir con los criterios según los cuales el mercado primario tenía de representar aproximadamente 50% del volumen de la categoría del producto. Al hacerlo, el perfil del mercado primario abarca muchos subconjuntos especiales de usuarios que presentan una demografía, uso del producto, necesidades, deseos y comportamiento de compra ligeramente diferentes. Estos subconjuntos han de ser delineados con mayor detalle en la sección dedicada al mercado meta secundario. Un ejemplo de ello lo encontramos en el mercado meta que desarrollamos para un detallista regional de ropa de caballero. Vendía principalmente trajes y chamarras deportivas. Había muchos perfiles de compra, pero no había un grupo de perfiles que ofreciera un volumen suficiente para justificar concentrarse en ese grupo. A fin de cumplir con los criterios de volumen, el mercado meta se volvió muy extenso y abarcaba a todos los profesionistas (de sexo masculino) cuya edad fluctuara entre 18 y 54 años de edad. Sin embargo, los siguientes mercados meta secundarios surgieron al hacer después hincapié en mercadotecnia y en los programas:

Varones, de 18 a 24 años, con un grado universitario, que ingresaban en el mundo del trabajo y buscaban trajes adecuados.

Varones, de más de 45 años, ingresos más altos en el máximo nivel de su profesión, que mostraban gran interés por ropa de calidad y que necesitaban actualizar su guardarropa.

Mujeres de 18 a 34 años de edad. Las mujeres influyen mucho en la compra de trajes y de chamarras deportivas. Tanto las casadas como las solteras adquieren un número considerable de chamarras deportivas y acompañan a los hombres en más del 50% de sus compras, desempeñando el papel de consejeras.

El varón de la clase trabajadora que necesita un traje para cualquier ocasión. Aquí el precio es muy importante.

Los mercados meta también se dividieron atendiendo al tipo de profesión, pues esto contribuye a determinar la cantidad y el estilo de las compras de trajes.

En otro ejemplo de mercados meta secundarios, trabajamos para una compañía nacional de productos empacados cuyo mercado primario era el consumidor y cuyo mercado secundario era la industria. Es obvio que la demanda del producto era un aspecto

crucial y había que crearla. Pero para que los consumidores comprasen el producto, la industria (en este caso las tiendas de comestibles o abarrotes) tenía que exhibir el producto y proporcionar espacio de estante. Así, un programa individual de mercadotecnia fue preparado y realizado para la industria como un mercado meta secundario.

Preguntas

- ¿Hay varios tipos de descripciones del consumidor? ¿Cuál es el tamaño de cada mercado? ¿Cuenta con varios perfiles del consumidor o con uno principal?
- ¿Los usuarios del producto son también los compradores del mismo? Si no es así, ¿quién tiene la mayor influencia en la decisión de compra?
- ¿Representa su mercado primario aproximadamente 50% del volumen de ventas o va usted a especializarse en un segmento muy reducido? Si la respuesta es afirmativa, ¿puede este segmento soportar a la compañía; es lo bastante grande a juzgar por las proyecciones sobre el volumen de ventas en el segmento y las referentes a la participación en el mercado? (Una explicación más pormenorizada se da en el paso 10, Análisis de la demanda.)
- ¿Puede definir un perfil resumido y bien delimitado del cliente deseado? ¿Cuál es?
- ¿Está creciendo el mercado meta primario, está contrayéndose o es estable?
- ¿Hay mercados meta secundarios bien definidos para su producto que compartan otras características, además de la de ser el mercado meta?
- Cuando se adquiere el producto, ¿hay individuos que, aunque no realicen la compra, influyen de manera importante en el que la efectúa? ¿En qué medida? ¿Cómo describiría a esas personas?

Paso 3

Estudio del mercado meta de industrias que venden a industrias

Las empresas de negocios cuyo producto se vende a otra empresa suelen tener mucho menos clientes potenciales que las que atienden a los consumidores. Además, cada uno de sus clientes normalmente genera ventas más cuantiosas que el consumidor ordinario. Igual que en el caso de los mercados meta de consumidores, es importante realizar la segmentación para determinar qué tipo de negocio es el más rentable y tiene el máximo potencial para la compañía.

Segmentación del mercado meta y categorías de la Standard Industrial Classification (SIC)*

Una de las formas de segmentar los negocios (o industrias) es utilizarlos códigos de la Standard Industrial Classification (SIC). Las industrias se clasifican en diez categorías generales de dos dígitos según la SIC: agricultura/silvicultura/pesca, minería, manufactura, construcción, transporte/comunicaciones/empresas de servicios públicos, comercio al por mayor, comercio al detalle, finanzas/seguros/bienes raíces, servicios y administración pública. Dentro de cada una de las categorías anteriores se dan otras subdivisiones en clasificaciones de cuatro y ocho dígitos. Dentro de la categoría correspondiente al comercio al detalle existe la categoría 56 (vestido y tiendas de piezas de repuesto) y dentro de la categoría 56 hay la 5611 (ropa para caballeros y niños).

Empresas como Dun's Marketing Services se especializan en suministrar listas de correo y otro tipo de información de mercado conforme a cualquiera de las clasificaciones de la Standard Industrial Classification. Hemos usado esa agencia para dirigirnos a tipos específicos de empresa por clase de industria. Hemos contribuido a generar mayores ventas para una compañía que vende sus productos en todo un estado, al diseñar campañas individuales destinadas a las pequeñas empresas dentro de cada código de la SIC. Se elaboraron varios mensajes para los comerciantes al detalle, la industria de servicios, las instituciones financieras, etc. Cada industria recibió mensajes múltiples de mercadotecnia donde se le explicaba por qué los métodos especializados contables eran importantes para su negocio. La campaña tuvo tal éxito que, por cada dólar que invirtió la firma (CPA), recibió a cambio un rendimiento de dos dólares, o sea un rendimiento de 100% sobre la inversión a lo largo de un periodo de dos años.

El primer paso en la creación de segmentos del mercado meta de industrias (negocios) que venden a otras industrias consiste en dividir la base de clientes según la Standard Industrial Classification (SIC). A continuación se determina a cuántas categorías de negocios vende la empresa. Enumere primero las categorías en que tenga más consumidores o clientes y luego siga enumerando las categorías en orden secuencial, desde la que contenga más clientes hasta la que tenga menos. Por último, calcule la penetra-

*Para otros países, además de la clasificación mencionada se podría recurrir a los datos que ofrece la empresa. Dunn and Brandstreet a los que ofrecen las cámaras respectivas o el organismo oficial encargado: secretarías de comercio o de fomento industrial.

ción de cada categoría (porcentaje de la categoría total que pueda clasificar como cliente.) En el apéndice B se incluyen hojas de trabajo para llenar estos diagramas.

Se sorprenderá al descubrir que está realizando negocios con categorías múltiples de empresas. Tal vez también descubra que algunas de ellas ofrecen un gran potencial de crecimiento y que hay otras en que su empresa hace negocio con un porcentaje muy pequeño del total. Esta información le ayudará a definir los mercados meta y a desarrollar estrategias de mercadotecnia más adelante en el plan.

Preguntas

- ¿A qué categorías de la Standard Industrial Classification pertenecen las personas que compran sus productos?
- ¿Cuál es la demanda potencial del producto? ¿Cuál es la penetración de su compañía en cada categoría de la SIC? ¿Cuántos negocios o industrias hay en las categorías de esa clasificación que adquieran el producto en la categoría de su empresa pero que no se lo compran a usted? ¿Por qué no lo hacen?

Otros métodos de segmentación

Una vez dividido el mercado meta en las categorías de la Standard Industrial Classification, hay otros criterios más que es preciso evaluar para lograr un conocimiento completo de él.

Ingresos por cliente

Determine el volumen total de la compañía en cada categoría de la Standard Industrial Classification (SIC). Calcule después el ingreso promedio por cliente en la categoría o en las categorías, dividiendo para ello el volumen total de la compañía en cada categoría entre la cantidad de clientes que tiene en ella. De ese modo obtendrá abundante información sobre el potencial presente y futuro de las diversas categorías cuando estén combinadas con la información sobre penetración que recabó antes. En la tabla 2.6 se muestra un resumen de los ingresos por clientes en las categorías de la SIC (en el apéndice B se incluye una hoja de trabajo que debe llenarse con información específica de su compañía). Si una clasificación da un promedio mucho mayor que otras clasificaciones SIC en términos de ingreso promedio por cliente y su compañía no ha penetrado totalmente en la clasificación (sus clientes representan un pequeño porcentaje de los negocios totales de ella), entonces habrá que concentrarse en esa categoría para lograr una mayor expansión.

Tabla 2.6 Distribución de ingresos por clientes según las categorías de la Standard Industrial Classification (SIC)

sic	Número de clientes	Ventas totales de la compañía por categoría de la SIC	\$ promedio por cliente (\$M)	índice de promedio (\$ promedio por cliente/categorías promedio comunes)	índice de promedio (ventas totales por categoría de la SIC/\$ promedio por cliente en todas las categorías)
Agricultura/silvicultura/piscicultura					
Minería					
Construcción					
Manufactura					
Transporte					
Empresas de servicios públicos					
Comercio al por mayor					
Comercio al por menor	100*	\$100,000*	\$1,000*	50*	100
Finanzas/seguros/servicios de bienes raíces					
Administración pública Total	500	\$1,000,000	\$2,000*		
Categorías comunes promedio	50	\$100,000			

* La compañía tiene 100 clientes de comercio de por menor que aportan \$100,000 dólares en ventas, siendo \$1,000 el monto promedio de las ventas por cliente. Con base en la norma de todas las categorías, los índices de comercio al detalle están por debajo de lo esperado (o sea 50) por ingresos comunes de cada cliente (\$1,000/\$2,000) y lo esperado, o sea 100, para las ventas totales generadas por la categoría de la SIC (\$100,000/\$ 100,000). Así pues, el potencial de ventas totales en esta categoría es una función de un gran número de empresas en esa clasificación, no las ventas promedio por cliente.

Número de empleados

Otra manera de segmentar un negocio o industria es considerar el número de empleados que tiene una empresa. Este criterio es a menudo un buen indicador del volumen de la compañía y de cómo realiza sus negocios. Por ejemplo, las grandes empresas tienden a estar más centralizadas con una estructura organizacional formalizada, en tanto que las pequeñas suelen estar menos formalizadas. Las necesidades de fijación de precios, productos y servicios con frecuencia también difieren en ellas. Así, el método de mercadotecnia puede ser diferente en función de la magnitud del cliente del negocio.

Índices de gran uso

¿Existen categorías de grandes o pequeños usuarios? Encuentre las razones de su existencia. Tal vez una categoría de pequeños usuarios se convertiría en una de grandes usuarios si se modificara el producto, servicio o los precios. O quizá convenga estudiar la posibilidad de reducir el enfoque de la compañía y concentrarse exclusivamente en las categorías de grandes usuarios, en especial si en el análisis anterior se descubrió que esas categorías son susceptibles de crecimiento.

En el diagrama de la tabla 2.7 se muestra la empresa (industria) que vende a otras empresas como otra forma de concebir su negocio. Este diagrama está diseñado para la compañía que tiene muchos tipos de clientes,

no necesariamente catalogados por el código de la Standard Industrial Classification (SIC), sino entre intermediarios y distribuidores o dentro de una categoría de la clasificación. En el apéndice B aparecen hojas de trabajo para efectuar esos análisis.

Tabla 2.7 Compras de la categoría de producto por tipo de establecimiento o canal de distribución

Tipo de tienda	Dónde se adquieren los artículos para los profesionistas	Porcentaje del total de los establecimientos
Tienda de artículos para profesionistas	86%	21%
Tienda de artículos para bordado	67	16
Tienda de descuento	64	15
Pedido por correo	63	15
Tienda de departamentos	62	15
Tienda de cadena de suministros para profesionistas	41	10
Tienda de material de arte gráfico	36	9
Total	419%	101

*El 86% de los compradores de artículos para profesionistas o artesanos (casi todos recurren a más de un establecimiento, razón por la cual el total es de 419%). Sin embargo, estas tiendas representan apenas 21% del total de establecimientos dedicados a la venta de esta clase de productos.

Aplicación/uso del producto

En lo esencial, esto se refiere a cómo la organización utiliza el producto de su empresa. Si usted descubre que un producto tiene usos múltiples, le es posible segmentar los mercados meta por tipo de uso y empezar a ofrecer un servicio más personalizado y conocimientos más específicos a cada segmento.

Estructura organizacional

Cada compañía tiene su propia estructura. Averigüe si la compañía vende mejor a un tipo de empresa que a otro. Tal vez descubra que obtiene más negocios de las organizaciones centralizadas, con procedimientos formales de licitación; por ello querrá concentrarse en estos tipos de negocios dentro de la categoría de la Standard Industrial Classification a la cual atiende en el momento actual. Otra posibilidad sería analizar por qué no se tiene el mismo éxito con las empresas descentralizadas e introducir los cambios pertinentes para mejorar en este aspecto. Más tarde, posiblemente logre buenos resultados al concentrarse en las oficinas centrales, pero no logre generar el nivel deseado de ventas en las sucursales. En resumen, tal vez necesita preparar estrategias y realizaciones independientes de la mercadotecnia para cada grupo meta, tal como lo definen la estructura de la organización, los hábitos y necesidades de compra.

Nuevo comprador vs. el que repite sus compras

Algunas compañías son muy eficientes para lograr nuevos negocios y muy poco eficientes en el establecimiento de relaciones prolongadas. En otras sucede lo contrario. Determine el porcentaje de sus negocios proveniente de compradores nuevos y de los que repiten la compra. Corrija sus debilidades si se hace evidente que no está consiguiendo nuevos negocios o bien que le es imposible atraer clientes duraderos. Esta área es una buena comprobación de la satisfacción del cliente y debería analizarse una vez al año. Además le permite elaborar estrategias alternas de mercadotecnia según el tipo de cliente (nuevo o personas que repiten la compra) al que va a dirigirse.

Ubicación geográfica

Al analizar las ventas, descubrirá que es fuerte en una parte del país y débil en otra. Ello puede deberse al sistema de distribución. También podría originarse en una situación competitiva o bien en el hecho de que la demanda es mayor en algunas zonas geográficas. Además, tal vez se dé cuenta de que consigue excelentes resultados en determinada categoría de la

Standard Industrial Classification (SIC) en una región del país, pero que no la ha comercializado en otras partes. Al analizar dónde se realiza su negocio actual y dónde hay posibilidades de ampliarlo, podrá segmentar el mercado meta por ubicación geográfica. Las hojas de trabajo con que se efectúan esos análisis se incluyen en el apéndice B.

Encargados de la toma de decisiones y los que tienen influencia en la misma

Por último, es necesario determinar quién realmente decide la compra del producto y quién influye en la compra. Analice el proceso de toma de decisiones. Describa quién toma la decisión final al respecto, cómo se llega a tal decisión, cuáles son los criterios de compra y en qué medida otros influyen en el cliente. Este puede ser de hecho un comité, lo cual significa que habrá que concentrarse en muchos individuos si todos ellos desempeñan una función igualmente importante en el proceso de decisión. Por lo regular el encargado de tomar la decisión o el comprador se convierten en el mercado meta primario, y los individuos que influyen en ella serán el mercado meta secundario.

Preguntas

- ¿Cuál es el volumen total de ventas de la compañía según la Standard Industrial Classification y cuál es el volumen de las ventas promedio por cliente?
- ¿Cuál es la distribución de ingresos por clientes conforme a la Standard Industrial Classification? ¿Se correlaciona esto con el número de clientes en cada categoría de la SIC o algunas categorías tienen una cifra promedio mayor por cliente?
- ¿De qué tamaño son las compañías que le compran a su empresa? ¿Responden las grandes empresas en una forma diferente a como lo hacen las empresas pequeñas? Si la respuesta es afirmativa, explique la causa de esto.
- ¿Hay grandes usuarios *dentro* de las categorías de la SIC? ¿Son algunas categorías de usuarios más grandes que otras?
- ¿Utilizan los diversos negocios de las categorías de la SIC el producto de la compañía con distintos fines? ¿Por qué esas categorías necesitan y utilizan el producto? ¿Lo usan más algunas industrias que otras? ¿Puede usted extender el uso a otras?
- ¿Los compradores del producto son fabricantes de equipo original que lo utilizan en la manufactura de otro producto? ¿Y lo venden a otra compañía o directamente al consumidor? ¿Cómo en-

caja exactamente el producto en la estructura manufacturera de los fabricantes de equipo original? ¿Por qué es importante su producto? ¿De qué manera se emplea?

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía de los clientes? ¿Tiene usted más éxito en las corporaciones centralizadas que en la descentralizadas? ¿Por qué? ¿Difieren entre los clientes los procedimientos de compra? ¿Obtiene más negocios de las compañías con un solo agente de compras o de un comité de compras que exige una licitación más formalizada?
- ¿La mayor parte de sus clientes son nuevos compradores o personas que ya han hecho una compra? ¿Por qué?
- ¿Dónde se localizan sus clientes? ¿Hay zonas del país que tengan negocios procedentes de las categorías de la SIC en que la compañía tiene éxito pero que en el momento actual no está atendiendo? ¿Hay clientes potenciales que correspondan al perfil del cliente, pero a los que no se llega? ¿Proporcionan algunas partes del país más negocio que otras? De ser así, explique las causas. ¿Se debe ello a la distribución, a los servicios de mantenimiento, a los esfuerzos de ventas o a los factores competitivos? ¿En algunas partes del país se consume más el producto que en otras y por qué razones?
- ¿Quiénes son los encargados de las decisiones y los influenciadores en la compra del producto? ¿Cuáles son la función y el papel del responsable en la decisión de compra? ¿Cuáles son la secuencia de decisión y los criterios de la compra?

Paso 4

Análisis de ventas

Los datos de ventas pueden analizarse en diversas formas. Los datos, bien analizados, suministran abundante información al experto en mercadotecnia. Sin embargo, la clave consiste en dividir las ventas totales en segmentos procesables de información, a fin de hacerse una idea exacta de lo que está teniendo lugar dentro de la compañía, en comparación con la categoría de industria o producto en general. A continuación le ofrecemos al lector una metodología para analizar los datos de ventas.

Utilización de los puntos de referencia sobre los datos con fines de comparación

Igual que en otras partes de la evaluación del negocio, el objetivo es obtener dos puntos de referencia sobre

los datos. Las ventas de la compañía no significan nada consideradas aisladamente; *pero* se obtienen datos procesables de las ventas comparadas con las del año anterior o con las ventas nacionales por categoría e industria. Siempre que sea posible, trate de dar los tres siguientes niveles de referencia del análisis de ventas:

- Ventas de la compañía comparadas con las conseguidas en años anteriores.
- Ventas de la compañía comparadas con la categoría de industria o producto a nivel nacional.
- Ventas de la compañía comparadas con los dos o tres más grandes competidores en su campo.

Además, siempre que sea posible, reúna el valor de cinco años de los datos para cada categoría de punto de referencia. De ese modo se dispondrá de suficiente tiempo para investigar qué tendencias existen en el negocio o industria.

Por último, de ser posible, observe detenidamente las cifras de ventas junto con las del perfil. Hay caso; en que las metas de ventas están siendo cumplidas pero las ganancias o utilidades son relativamente bajas. En otros casos, las utilidades pueden ser considerables y las ventas pueden estar por debajo de las expectativas. Ambas situaciones requieren vigilancia y distintas medidas de mercadotecnia. Sin embargo sólo con un análisis exhaustivo de ventas y utilidades puede un mercadólogo hacerse una idea cabal de la riqueza de un producto o empresa.

Un mercadólogo puede descubrir que, si bien la ventas muestran una tendencia a alcanzar niveles superiores a los previstos, las utilidades no corresponden a lo planeado. En tal caso se necesitará un revisión de la estructura de gastos. Tal vez haya un canal más eficiente a través del cual vender el producto o métodos más eficaces de venta. Quizá se descubrirá que se gastó demasiado en la publicidad o en la promoción. Otra posibilidad es que un aumento de precios no dañaría a la demanda. Sea como fuere, este conocimiento llevará al experto en mercadotecnia a realizar un análisis más profundo de las ventas, de las tendencias de las utilidades y de las posibles soluciones.

Datos sobre ventas

Las siguientes categorías de ventas habrán de ser analizadas en los puntos de referencia mencionados anta

Ventas totales

Es necesario analizar las ventas totales de la *compañía*, *industria* y de la *competencia* (tabla 2.8). Este

análisis permite al experto en mercadotecnia tener un panorama muy claro de las tendencias de ventas de la competencia y de la industria en general y compararlas con las ventas totales conseguidas por la compañía. En una comparación tal vez se descubra que la industria está obteniendo excelentes resultados y que, en cambio, la compañía presenta un desempeño deficiente. También puede suceder lo contrario: que la compañía está logrando excelentes resultados y que el crecimiento de la industria es mínimo o está decayendo. Cada situación hará que el mercadólogo adopte una orientación distinta respecto a la realización de los objetivos o estrategias de mercadotecnia (que se explican en el capítulo 6).

Ventas por marca o departamento

Hay que analizar las ventas de cada producto o marca, de las divisiones o departamentos de la compañía. Ese análisis ofrece importante información sobre determinadas categorías de producto o departamento al efectuar una comparación con los datos de la industria a nivel nacional. El apéndice B contiene una hoja de trabajo para realizar las comparaciones de productos y ventas de marca. Una evaluación reciente de negocios aplicada a Famous Footwear reveló que el extraordinario crecimiento de zapatos para carreras de atletismo registrado en los últimos cinco años estaba disminuyendo y que las áreas de crecimiento serían en lo sucesivo los zapatos para aeróbicos, caminata, vestido y para ocasiones informales. Esa información se comparó después con las tendencias de ventas de los departamentos de Famous Footwear por categorías individuales de calza-

do, a fin de averiguar si el desempeño de Famous Footwear se ajustaba a las tendencias generales del mercado o se desviaba de ellas.

Participación en el mercado

La participación en el mercado son las ventas, del producto de su empresa como porcentaje de las ventas totales del mercado o de la categoría. Dicha participación puede relacionarse con las ventas totales en términos monetarios como porcentaje de las ventas totales en términos monetarios del mercado o categoría, o bien las ventas totales dé unidades como porcentaje de las ventas totales de unidades o categoría en el mercado. La participación es una medida que rápidamente indica la eficiencia con que una empresa está operando desde el punto de vista de la competencia.

El análisis de ventas ha de suministrar información acerca de la participación en el mercado. ¿Qué porcentaje del mercado tiene su compañía? ¿Está creciendo, contrayéndose o permanece estable? La información referente a la participación en el mercado ayuda a contar con un punto de referencia con el cual valorar y planear las actividades futuras de mercadotecnia.

El diagrama de la tabla 2.8 muestra el desempeño de la industria y el cambio porcentual de crecimiento en relación con el desempeño de la empresa; El resultado es una cifra de la participación de esta última en el mercado. La hoja de trabajo en el apéndice B también permite comparar el crecimiento de la participación de la empresa con el crecimiento estimado de los principales competidores. Nótese

Tabla 2.8 Ventas de la industria en comparación con las de la compañía

Año	Ventas totales en la industria (M)	Cambio	Ventas totales en la compañía (M)	Cambio	Participación de la compañía en el mercado	
1986	\$100,000	10	\$4,500	-%	4.5%	
1987	110,000	9	5,500	22	5.0	
1988	120,000		7,000	27	5.8	
1989	130,000	8	8,000	14	6.2	
1990	150,000	15	9,000	13	6.0	

Ventas estimadas por competidor	Ventas en 1986 (M)	Participación en el mercado	Ventas en 1987 (M)	Participación en el mercado	Ventas en 1988 (M)	Participación en el mercado	Ventas en 1989 (M)	Participación en el mercado	Ventas en 1990 (M)	Participación en el mercado
Competidor A	6,500	6.5%	7,500	6.8%	9,500	7.9%	11,000	8.5%	12,000	8.0%
Competidor B	3,000	3.0	4,000	3.6	7,000	5.8	8,000	6.2	9,000	6.0
Competidor C	7,500	7.5	8,000	7.3	9,000	7.5	10,000	7.7	10,000	6.7%
Ventas totales en el mercado		100%		100%		100%		100%		100%

que el diagrama también puede utilizarse con productos individuales, con departamentos o categorías de productos. Además, también podrían incluirse las ganancias de la empresa del mismo modo que las ventas.

Ventas realizadas por tienda para otra tienda para detallistas

Las ventas totales al detalle logradas por una compañía reflejan a menudo el crecimiento que se consigue al inaugurar otras sucursales más que los incrementos provenientes de tiendas individuales. Hay que vigilar las ventas sobre la base de una tienda en favor de otra tienda, con el propósito de determinar la riqueza relativa de cada unidad y sucursal, lo mismo que la del sistema total de tiendas. El diagrama de la tabla 2.9 muestra las ventas totales y los promedios por tienda (en el apéndice B se incluye una hoja de trabajo). Los diagramas deberían trazarse anualmente y abarcar un periodo de cinco años para facilitar la comparación. Por ejemplo, debería haber un diagrama para cada uno de los siguientes años: 1985, 1986, 1987, 1988 y 1989.

Estacionalidad de las ventas

También es importante determinar la fuerza de la industria, la compañía y de cada marca o departamento con una periodicidad mensual (e incluso semanal o diaria en el caso de los detallistas). Esto dará al experto en mercadotecnia una descripción de en qué meses suele venderse más y cuáles son los más débiles

desde ese punto de vista. En la tabla 2.10, se muestra la estacionalidad de las ventas de la industria en comparación con las ventas de la compañía. La información que presenta la tabla 2.11 muestra el desempeño de las marcas o departamentos individuales en periodos mensuales. También se indica la estacionalidad de las ventas por mes que logra cada marca o

Tabla 2. 10 Estacionalidad de las ventas por mes

Mes	Porcentaje de ventas de la compañía	Índice de promedio de la compañía (8.33)	Porcentaje de ventas de la industria	Índice de promedio de la industria (8.33)
Enero	10%*	120*	8%*	96*
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

*El 10% de ventas de la compañía se realiza en enero. Si las ventas son iguales cada mes, el 8.33% de las ventas se efectuarían en enero (10/8.33 - 120); enero estuvo por arriba del promedio de ventas. El índice de 96 de la industria estuvo un poco por debajo del promedio lo cual demuestra que las ventas en ese mes fueron considerablemente mayores que la norma, al compararlas con las de la industria. Otra forma de hacerlo sería tomar las ventas totales y dividir las entre 12 para obtener un promedio. Use este promedio como base y divida las ventas de cada mes entre la base para calcular un índice.

Tabla 2.9 Ventas de tienda a tienda

Mercado	Volumen de ventas (M)	Cambio respecto al año anterior	Número de tiendas	Promedio por tienda (M)	Cambio respecto al año anterior	Promedio por tienda indexado al promedio del sistema (Í569.2M)
Tulsa	\$2,202.7	+12%		\$1,001.4	+12%	\$176
Minneapolis	6,147.5	+54*		768.4	+35*	135†
Milwaukee						
Atlanta						
Tampa						
*						
*						
*						

•El cambio porcentual del volumen total de ventas es mayor que el volumen promedio por tienda, debido a la disminución de los promedio por tienda y a la agregación de tiendas. Por ejemplo, esto sería evidente si contáramos con un diagrama de 1988 que mostrase siete tiendas frente a ocho en el mercado de Minneapolis durante 1989.

†Las tiendas de Minneapolis obtienen 35 puntos más por tienda que el promedio del sistema, el cual es de \$569.2M.

Promedio del punto de equilibrio por tienda en el sistema total: \$500,000 dólares. (En esta cifra se incluye otro punto de comparación que debe utilizarse cuando se analice el desempeño del mercado.)

Nota: asegúrese de que su análisis año con año de los promedios por tienda incluya establecimientos semejantes que hayan permanecido abiertos todo el año.

Tabla 2.11 Estacionalidad de marca por mes

	Noviembre		Diciembre		Etc.
	Base*	Porcentaje del monto	Índice del total por año	Porcentaje del monto total	
Marca X de la compañía	38.2%†	41.9%†	110†		
Marca Y de la compañía	18.5	22.8	123		
Marca Z de la compañía	6.5	11.2	181		

La base es igual a las cifras totales del año. La marca X representa 38.2% del negocio total de la compañía.

†La marca X representa 38.2X del volumen de ventas durante el año. En noviembre, constituye el 41.9% (41.9X/38.2X - 110). Esto significa que la marca X da mejores resultados en noviembre que los que normalmente aporta a lo largo del año durante ese mes, aunque le corresponde el 41.9% del negocio total de la compañía.

departamento. Conviene desarrollar tendencias de cinco años para comparar y señalar cualquier movimiento o cambio significativo en la estacionalidad de un año a otro. En el apéndice B se incluyen hojas de trabajo para que se llenen con la información propia de la compañía.

El análisis de ventas ofrece respuestas a las cuestiones de estacionalidad concernientes al desempeño de ventas por época del año. Este tipo de información sirve para determinar cómo se realizará el presupuesto mensual y cuándo se hará hincapié mercadológico en determinados productos.

Ventas por territorio geográfico/segmentos del mercado meta

Por último, pueden estudiarse las ventas desde otros puntos de vista. Los siguientes le proporcionarán información subsecuente que le permitirá tomar decisiones de mercadotecnia:

Ventas por territorio geográfico.

Ventas por segmento del mercado meta:

Familias totales

Varones

Mujeres

Diferentes edades

Niveles de ingresos

Grandes usuarios/pequeños usuarios

Combinaciones de las variables anteriores o de otras variables demográficas

Preguntas

Siempre que sea posible utilice datos de tendencias para un periodo de cinco años.

Ventas totales

- ¿Es fuerte la categoría global de productos? ¿Está creciendo o disminuyendo? ¿Cuál es el incremento porcentual a lo largo de ese periodo?
- ¿Cuáles son las ventas totales de la compañía y los niveles de ganancias o utilidades en los últimos cinco años? ¿Cuál es la tasa de crecimiento? ¿Cuál es la tasa de crecimiento en comparación con la de la industria y en comparación con la de los principales competidores?
- ¿Es probable que las ventas crezcan o se contraigan en los dos, cinco o diez años siguientes? ¿Cómo afectará eso a la compañía?

Ventas por marca o departamento

- Ahora que se han representado con gráficas las ventas totales de la compañía, ¿cuáles son las tendencias de ventas y utilidades de productos, servicios o departamentos individuales en los últimos cinco años? ¿Cuál es la tasa de crecimiento en relación con el promedio nacional o los principales productos, servicios o departamentos de la competencia? ¿Por qué?
- ¿Qué productos, servicios o departamentos muestran el máximo potencial en relación con las ventas y utilidades de la *compañía*? ¿Qué productos, servicios o departamentos presentan el mayor potencial en términos de ventas y utilidades en relación con la *categoría nacional* y los *productos competitivos*?
- ¿Qué productos se encuentran por encima o por debajo del margen de utilidad presupuestado en los últimos cinco años? ¿Cuáles tienen el margen más elevado y el más bajo?

Participación en el mercado

- ¿Cuál es la participación de las ventas totales de la compañía en el mercado en los últimos cinco

años? ¿Se está perdiendo o ganando participación en el mercado? ¿Por qué?
 ¿Cuál es la participación de cada uno de los productos o departamentos en relación con la categoría nacional del producto o en relación con la participación que en los últimos cinco años han tenido en el mercado los productos o departamentos de los principales competidores? ¿Se está ganando o perdiendo participación en el mercado? ¿Por qué?
 ¿Qué competidores han ganado o perdido participación en el mercado y por qué?

Ventas realizadas por tienda para otra tienda para detallistas

- ¿Cuáles han sido las ventas de una tienda en favor de otra tienda durante los últimos cinco años? ¿Han ido en aumento o han decrecido? ¿Cómo se relacionan con las ventas totales?
- ¿Hay cierto promedio de ventas por tienda que ha de alcanzarse para lograr el punto de equilibrio?
- ¿Qué mercados se encuentran por arriba del punto de equilibrio y cuáles por debajo?
- ¿Qué tiendas/mercados se hallan por encima o por debajo de las ventas o utilidades presupuestadas?

Estacionalidad de las ventas

- ¿Qué productos se venden durante determinadas épocas del año? ¿Varía la demanda con la estación, con las condiciones del negocio, con la ubicación, con el clima?
- ¿En qué difieren las ventas de la compañía con las ventas totales de la categoría? ¿Hay una época del año en la cual no se tiene mucho éxito o en la cual se obtienen mejores resultados que la industria en general? ¿Cuál es la estacionalidad del producto de la empresa y de la categoría del producto en general?
- ¿Los productos específicos tienen fuertes periodos de venta estacional que difieren de la categoría a nivel nacional?
- En el caso de los detallistas, ¿cuáles son las tendencias semanales y diarias de estacionalidad del producto? ¿Qué días de la semana son fuertes en ventas en relación con otros? ¿Qué semanas son fuertes en ventas en relación con otras?

Ventas por territorio geográfico/segmentos del mercado meta

- ¿Hay áreas del país en que se logren más ventas y utilidades totales y ventas per cápita que otras? ¿Por qué?

- ¿Existen segmentos del mercado meta que representen más ventas y utilidades totales y más ventas per cápita que otros? ¿Por qué?

Paso 5

Conocimiento y atributos del producto

Hemos comprobado caso tras caso que un aumento del conocimiento de la calidad de un producto origina aumentos en los índices de compra o, en la terminología que se emplea en nuestra agencia, una mayor *participación de la mente da origen a un aumento de la participación de las compras*. Por tanto, el conocimiento de su producto o servicio constituye un importante indicador de su éxito futuro.

Conocimiento del producto

Por lo regular, el conocimiento se mide a través de la investigación primaria en dos niveles: con ayuda y sin ayuda. El nivel *sin ayuda* generalmente se considera una medida más exacta. Consiste en que los usuarios recuerdan los nombres específicos del producto sin que se les ayude. El conocimiento *con ayuda* es el que se genera al preguntarles a los individuos con qué producto están familiarizados luego de leerles o repasar con ellos una lista de artículos de la competencia.

Las medidas del conocimiento permiten al director de mercadotecnia adaptar a las necesidades particulares el mensaje publicitario o las estrategias de medios. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de cómo el conocimiento contribuye a formular las estrategias de mercadotecnia que se aplicarán más adelante:

- Los niveles bajos de conocimiento revelan la necesidad de realizar una publicidad y un plan promocional más agresivos o eficaces. Con frecuencia, el problema primario radica en que el producto se conoce poco entre los consumidores, no en que necesariamente requiera un reposicionamiento. Ello sucede sobre todo si tiene estimaciones positivas por parte de los clientes actuales y una alta razón (o porcentaje) de prueba y repetición del uso.
- Los mercados con altos niveles de conocimiento a menudo no necesitan intensificar tanto el empleo de medios para mantenerlos niveles actuales de ventas como los que presentan un conocimiento escaso. Y muchas veces se requiere menos participación (peso) de los medios para generar promociones exitosas en mercados establecidos con un gran conocimiento que en los mercados nuevos, donde la base de clientes todavía no se establece y un reducido número de consumidores

potenciales ha oído hablar del producto o de la compañía. He aquí un ejemplo: los mercados en donde se tiene menos conocimiento de un producto a menudo requieren anuncios impresos más grandes que los que presentan altos niveles de conocimiento. Por experiencia personal sabemos que los pequeños anuncios de prensa tienden a ser vistos por los usuarios actuales y que los anuncios más grandes tardan más tiempo en atraer la atención de los usuarios esporádicos o de individuos que no conocen el producto.

- Los mercados con niveles decrecientes de conocimiento a menudo indican problemas aislados de mercadotecnia; por ejemplo, un aumento de la actividad de la competencia. A veces, tales problemas requieren un plan individual adaptado a la situación concreta del mercado, junto con inversiones a corto plazo para estabilizar y acrecentar los niveles de conocimiento.

Si su empresa no puede afrontar los gastos de una investigación primaria, le aconsejamos realizar un estudio informal sobre el conocimiento del producto en el mercado. Haga llamadas telefónicas aleatorias a personas de su área geográfica de venta. Pregúnteles si han usado productos y visitado tiendas dentro de su categoría en el año anterior. En caso de que la respuesta sea afirmativa, pídeles que le den el nombre de todas las tiendas en la zona donde pueden comprar la categoría del producto o bien el nombre de las marcas con que están familiarizados (medida de conocimiento sin ayuda). Procure obtener de 100 a 200 respuestas. También lleve un registro de las primeras menciones (las tiendas y productos que menciona primero cada entrevistado sin recibir ayuda), pues ésta es una buena predicción de la participación de su compañía en el mercado en relación con la competencia.

Esta información le permitirá deducir qué porcentaje de la base potencial de clientes conoce el producto y qué lugar ocupa en relación con la competencia. Conseguirá así una aproximación de los niveles del conocimiento sin ayuda de su producto y del de la competencia. También podrá determinar el nivel de primera mención, importante indicador de la participación en el mercado, uso real del producto o propensión a utilizarlo, puesto que los clientes suelen mencionar primero el nombre de la marca o compañía que normalmente prefieren.

Preguntas

- ¿Cuál es el conocimiento con ayuda y sin ayuda de su producto en comparación con el de la competencia? ¿Han aumentado o disminuido los

niveles del conocimiento en los últimos cinco años?

- ¿Cuál es el primer nivel de mención (primer producto que se menciona} por parte del consumidor sin que reciba ayuda?

Atributos del producto

Los atributos o beneficios (ventajas) del producto, provienen de las percepciones del consumidor respecto al producto. Este paso de la evaluación del negocio es indispensable para elaborar los planes futuros de mercadotecnia, porque permite al director de mercadotecnia definir las fuerzas y debilidades del producto de su empresa frente a la competencia. Es preciso averiguar qué atributos son importantes para los compradores y usuarios y luego determinar qué lugar ocupa la empresa o producto respecto a estos atributos frente a los: de la competencia. Puede haber atributos que haya que mejorar. También es posible que descubra que existen ciertas necesidades que nadie está satisfaciendo, lo cual brinda a su empresa la oportunidad de dominar un nicho importante. El reposicionamiento de una cadena de tiendas de ropa para caballero, en la cual trabajamos nosotros, se estaba llevando a cabo porque el detallista descubrió que los atributos más importantes para el mercado meta eran la calidad y el valor y no el precio bajo, aspecto que estaba siendo puesto de relieve. El reposicionamiento subrayó el valor (un buen precio sobre las marcas de calidad percibidas). El motivo del slogan era "Ross y Ross, lo mejor para el hombre de negocios", expresión que denotaba una gran calidad y especialización, a la vez que indicaba a un grupo específico de personas identificadas con ropa de calidad para caballeros.

Preguntas

La información con que se contestan las siguientes preguntas normalmente se consigue mediante la investigación primaria. Si la empresa no puede sufragar los gastos que representa esa investigación para contestar las siguientes preguntas, entonces conviene servirse de la investigación secundaria disponible y tratar de contestarlas usted mismo en la forma más detallada posible. Por lo demás, haga que otros miembros de la organización las respondan para comprobar si sus ideas coinciden con las de sus colegas. Tal vez hasta convenga hacer que personas ajenas a ella contesten las preguntas para comparar sus respuestas con las de los miembros de la organización.

- ¿Cómo se usa el producto? ¿Cuál es el beneficio primario que éste ofrece al cliente?

¿Cuáles son los atributos importantes del producto de la categoría? ¿Cuáles son los atributos importantes de los productos de la competencia? ¿Qué lugar ocupan los productos de la compañía en esos atributos frente a la competencia?

¿Qué les gusta o disgusta a los usuarios respecto a su producto?

¿Hay diferencias entre las preferencias y aversiones de los grandes usuarios en comparación con el usuario global de la categoría del producto?

¿Hay sustitutos que puedan emplearse en lugar del producto o la categoría del producto?

¿Hay algo extraño respecto a cómo se manufactura o diseña el producto que pudiera interesar o beneficiar a los consumidores? ¿Hay algo respecto a su producto que pueda contribuir a diferenciarlo de la competencia? Por ejemplo, ¿cómo se fabrica? ¿Tiene un color, forma o textura especiales? ¿Dura más que otros productos semejantes? ¿Y qué hay respecto a las garantías? ¿Ofrece características particulares de desempeño que lo hagan superior a los productos de la competencia? ¿Tiene un empaque especial? ¿Es más fácil y cómodo de utilizar que los de la competencia? ¿Es de mejor calidad? ¿Y qué decir respecto a los productos de los competidores? ¿El producto de usted es de mejor calidad? ¿Y qué puede decirse de los productos de la competencia?

¿Hay cualidades intrínsecas del producto que no han sido comunicadas pero que son importantes para el comprador? (Lo mismo dígame de la competencia.)

Si tiene muchos competidores, ¿qué lugar ocupar su producto en el mercado respecto a la calidad global? ¿Y respecto al valor (la combinación de calidad y precio)? ¿Qué lugar ocupa en cuanto a desempeño, durabilidad, utilidad y aspecto estético en comparación con la competencia?

¿Cuál es la historia del producto? ¿Cuándo se comercializó por primera vez? ¿Qué cambios se le han hecho y por qué? (Lo mismo se aplica a la competencia.)

¿Es su producto aceptado por una amplia base de clientes o por un segmento reducido? ¿Por qué?

¿Tiene su producto patentes que estén vigentes? ¿Se basa su ventaja especial en un diseño, fórmula o capacidad específica de fabricación que pudiera imitarse sin dificultad? ¿O bien su producto es especial por la protección de patente o algún proceso de manufactura que es difícil o costoso de imitar?

¿Cuáles son los últimos adelantos en su categoría de productos? ¿Cuál será la siguiente gran innovación?

Ciclo de vida del producto

La mayor parte de los productos pasan por un ciclo de vida. Conocer la etapa del ciclo en que se encuentra el producto le ayudará a predecir los mercados meta, la competencia, los precios, la distribución y las estrategias de publicidad. A continuación se ofrece un breve resumen de cómo concebimos el ciclo de vida del producto y de cómo cada etapa afecta a esas cinco áreas.

Fase de introducción

Mercado meta. Casi siempre los innovadores prueban productos nuevos. La meta es llegar a personas que sean líderes de opinión y lograr que prueben y utilicen el producto. Suele ser más difícil vender un nuevo producto o concepto a una audiencia masiva durante el periodo de introducción.

Competencia. En general hay pocos competidores en la fase de introducción, porque la tecnología y los costos de lanzamiento de un nuevo producto o categoría de productos son elevados.

Fijación de precios. Normalmente la compañía que introduce un producto tiene la libertad de establecer los precios que desee. La compañía puede "descremar el precio", fijándolo en un nivel alto para obtener la ganancia máxima en cada unidad o bien un precio bajo con el propósito de atraer el mayor número posible de clientes. La decisión de la fijación de precios a menudo depende de la capacidad de la compañía para elaborar el producto, de la disponibilidad de éste y de la competencia que se prevé.

Distribución. Durante la etapa de introducción, la distribución suele efectuarse a través de canales especializados y no mediante canales masivos. Ello se debe a que hay que prestar mucha atención al dar a conocer el producto a los consumidores y enseñarlos a utilizarlo.

Publicidad. La publicidad de un nuevo producto casi siempre es de índole educativa: se convence al público para que lo pruebe y se le explica por qué aportará beneficios que en ese momento no se ofrecen en el mercado.

Fase de crecimiento

Mercado meta. El mercado sigue creciendo, y nuevos usuarios lo adquieren por primera vez. El producto empieza a ser aceptado por un perfil más amplio de consumidores.

Competencia. Al aumentar la aceptación del producto, crece el número de competidores.

Fijación de precios. La competencia se concentra primordialmente en los atributos del producto; en cambio, se introducen variaciones de precios junto con la diversificación y diferenciación del producto. Se realiza la reducción de precios y los que venden con descuento tratan de captar una participación en el mercado y de ampliar la base de clientes, haciendo más barato el producto o servicio. También se introducen y se comercializan productos de precio más alto y de mejor calidad.

Distribución. La distribución se amplía de las tiendas de especialidades a canales de distribución masiva; por ejemplo, las cadenas.

Publicidad. El centro de la comunicación ya no es la venta de la categoría del producto ni educar a los clientes. La publicidad asume la función de posicionar determinados productos con ciertos atributos o beneficios frente a la competencia como resultado de la diferenciación de los productos y un aumento en los niveles competitivos.

Fase de madurez

Mercado meta. El producto es aceptado por todos o casi todos los consumidores en esta etapa. Cuando se introdujo el cajero automático en los servicios bancarios, sólo los innovadores jóvenes lo empleaban, pues los adultos de mayor edad preferían efectuar sus operaciones en el banco. Ahora, tras un prolongado periodo de introducción, las personas de todas las edades prefieren usar el cajero automático.

Competencia. El mercado es sumamente competitivo en esta etapa.

Fijación de precios. En esta etapa la fijación de precios es una función muy importante. Con frecuencia se estandarizan los productos; hay pocas innovaciones y menos diferencias perceptibles que no hayan sido vistas antes. Así pues, ya no se hace tanto hincapié en los atributos del producto como en el precio y en el servicio al cliente.

Distribución. Todos los canales tienen ahora acceso al producto.

Publicidad. La estrategia de comunicación tiende ahora a conservar y mejorar el conocimiento del nombre de marca y a diferenciar el producto de los de la competencia. En esta etapa, la participación de la mente es igual a la participación en el mercado. La compañía necesita comunicar su nombre de marca y lo ha incluido en el "conjunto de evocación" de marcas que nos viene a la mente cuando un cliente está pensando en efectuar una compra.

Preguntas

- ¿En qué parte del ciclo de vida se encuentra el producto? ¿Cómo afectará esto a las decisiones de mercadotecnia?

Paso 6

Índices/hábitos de compra

El director de mercadotecnia debería analizar los índices y hábitos de compra para determinar mejor dónde, cómo y por qué los clientes están adquiriendo el producto de la compañía. La información sobre los hábitos de compra puede proporcionar una idea muy valiosa sobre el mercado meta y hacer más acertadas las decisiones durante la redacción del plan de mercadotecnia. Dichas decisiones buscan ante todo cambiar los patrones actuales de consumo (lo cual es muy difícil) o bien reconocerlos y modificar el producto o la forma en que éste se vende, con el propósito de atender mejor las satisfacciones del segmento del mercado.

índices de compra de la categoría del producto, y producto de la compañía por mercados geográficos

Es necesario analizar la importancia que los mercados geográficos tienen en las ventas de la categoría (índice de desarrollo de la categoría, IDC) y en las ventas del producto de la empresa (índice de desarrollo de la marca, IDM).

El índice de desarrollo de la categoría (IDC) determina la fuerza de la *categoría del producto* mercado por mercado. Ofrece un índice rápido que permite saber si el área geográfica o las compras de determinado mercado se encuentran por arriba o por debajo del promedio, teniendo en cuenta el tamaño de su población en relación con la población total del país. Gracias a esta información el director de mercadotecnia está en condiciones de saber cuáles mercados tienen un fuerte potencial de ventas per cápita. Esa información se utiliza para recomendar los merca-

dos de expansión, predecir las ventas o bien como un criterio en las decisiones sobre gastos de inversión. He aquí la fórmula con que se calcula el índice de desarrollo de la categoría:

$$\text{IDC} = \frac{\text{Porcentaje del volumen nacional monetario de la categoría del producto en determinado mercado}}{\text{Porcentaje de la población norteamericana en determinado mercado}}$$

La tabla 2.12 contiene datos que pueden servir para obtener esta información e indica cómo se realizan los cálculos. En el apéndice B se ofrece una hoja de trabajo en blanco.

El índice de desarrollo de marca (IDM) proporciona un índice que determina si un mercado geográfico compra el producto de la compañía en índices por encima o por debajo del promedio, teniendo en cuenta su población en relación con la población del mercado nacional de la empresa. Por ejemplo, si su compañía sólo realizó negocio en tres ciudades, éstas y la población del área comercial circundante definirán la pobla-

ción del mercado nacional de ella. La información aportada por el índice de desarrollo de marca se usa para formular las estrategias geográficas de gastos. Es posible proteger los mercados fuertes de la compañía, y concentrarse selectivamente en los mercados pequeños en crecimiento.

La fórmula para calcular el IDM es la siguiente:

$$\text{IDM} = \frac{\text{Porcentaje del volumen monetario de la compañía en un mercado determinado}}{\text{Porcentaje de la población del mercado nacional de la compañía que vive en determinado mercado}}$$

La tabla 2.13 ofrece datos que pueden servir para recabar esta información. Véase en el apéndice B una hoja de trabajo en blanco.

A menudo se utilizan juntos los números del índice de desarrollo de categoría y los del índice de desarrollo de marca. Los mercados con un alto índice del primer tipo significan que existe un potencial de buenas ventas porque la categoría de producto da buenos resultados en general. Si los mismos merca-

Tabla 2.12 índice de desarrollo de categoría a nivel nacional (IDC)

DMA*	Porcentaje de la población norteamericana	Porcentaje del monto del producto	Índice de desarrollo de la categoría (volumen/población)	Número población (000)	Monto de la categoría de producto a nivel nacional (000)	Consumo per cápita
Chicago	3.5% †	4.5 †	129 †	8,493*	\$827,548 ‡	\$97.4*
Madison						
Filadelfia						
Minneapolis						
Atlanta						

*DMA - área designada de mercadotecnia que se define por la audiencia de la televisión.

†El 3.5% de la población estadounidense vive en Chicago; el 4.5% del volumen de ventas nacionales de categoría (por ejemplo, el calzado que se vende a nivel nacional) proviene del área designada de mercadotecnia, definida por la audiencia de la televisión.

‡Además, 8,493,000 personas viven en el área designada de mercadotecnia de Chicago. La población de esa ciudad consume \$827,548,000 del producto en un consumo de 97.4 dólares per cápita.

Tabla 2.13 índice de desarrollo de marca de compañía (IDM)

DMA	Porcentaje de la población del mercado nacional de la compañía	Porcentaje del monto	Índice de desarrollo de marca: IDM (volumen/población)	Número de población (000)	Monto de la compañía (000)	Consumo per cápita
Chicago	11.2%*	110.0	89*	8,493 †	\$200,000 †	\$23.55 †
Madison						
Filadelfia						
Minneapolis						
Atlanta						
Etc.						

*El 11.2% de la población del mercado total de la compañía vive en el área designada de mercadotecnia de Chicago: 10% de sus ventas provienen de ese territorio. El índice de desarrollo de marca de Chicago es 89 (10/11.2 = 89), lo cual significa que el área designada de mercadotecnia tiene un promedio por debajo del IDM en comparación con otros índices del sistema.

†Además, 8,493,000 personas viven en el área designada de mercadotecnia de Chicago. Las ventas de la empresa en esta ciudad son de \$200,000 o de \$23.55 dólares por persona.

dos tienen bajos índices del segundo tipo para la empresa con una adecuada distribución y buena penetración/cobertura del mercado, los mercados a menudo son objeto de agresivos planes de mercadotecnia. Así pues, las ventas fuertes de categoría (un alto índice de desarrollo de categoría) y bajas ventas para la compañía (un bajo índice de desarrollo de marca) pueden significar un potencial de crecimiento de la compañía.

Preguntas

- ¿Dónde exactamente viven los clientes? ¿Viven en todo el país o se concentran en ciertas regiones? ¿Habitan en las grandes ciudades, suburbios, áreas rurales (condados C y D)?
- ¿Dónde se realizan las ventas de la *categoría de producto* más fuertes y más débiles a nivel nacional (según el índice de desarrollo de categoría)? ¿Dónde son más fuertes y más débiles las *ventas de la compañía* (según el índice de desarrollo de marca)?
- ¿Qué mercados se encuentran por arriba o por debajo del consumo promedio por familia o por persona (según el índice de desarrollo de categoría)? ¿Tiene la compañía una distribución geográfica distinta a la de la categoría en general?
- ¿Se encuentran los mercados por encima o por debajo de los índices promedio de compra por familia o por persona (según el índice de desarrollo de marca)?
- ¿Están las ventas nacionales aumentando con mayor o menor rapidez que el crecimiento de la población? ¿Hay mercados específicos donde esto ocurre?

Áreas comerciales

Además de la información suministrada por el índice de desarrollo de categoría y del desarrollo de marca, un experto en venta al detalle y en servicio debería determinar el área comercial del producto. El área comercial es el territorio geográfico donde viven los clientes. Ello es importante no sólo desde el punto de vista de compra de medios, sino también para determinar las futuras ubicaciones de los establecimientos, como se señala en el capítulo 10 dedicado a la distribución.

Mediante una simple encuesta de clientes en la tienda, como se advierte en la tabla 2.14, es posible averiguar de dónde provienen los clientes de la empresa. O bien, si tiene usted directorios muy exactos de correo, podrá utilizarlos para crear áreas comerciales.

Preguntas

- ¿Cuál es el área comercial de su producto? ¿Qué distancia recorren los consumidores para adquirir el producto?

Lealtad a la marca

La lealtad a la marca es una medida de la fidelidad de los clientes a lo largo de un periodo. Si los clientes emplean exclusivamente el producto de la compañía, se dice que son leales (fieles) a la marca. Si lo usan la mayor parte del tiempo pero en ocasiones recurren a los productos de la competencia, se dice que tienen una lealtad moderada. Y si periódicamente cambian de marca, se dice que existe poca lealtad.

La lealtad a la marca se analiza con objeto de entender más a fondo los siguientes tipos de cuestiones:

- La dificultad que se afrontará para conservar a los propios clientes.
- La dificultad que supondrá quitarles a los rivales participación en el mercado.
- El grado de ofertas promocionales que se necesitará para aumentar la prueba, la segunda prueba y las ventas.
- Cuánto peso de medios se requerirá para aumentar la primera prueba, la segunda y las ventas.
- Saber si, para competir, se necesita una verdadera diferencia o innovación del producto.

Es obvio que una categoría de producto con una lealtad muy grande a la marca requerirá más peso (participación) de los medios, ofertas o alicientes promocionales más grandes y, tal vez, hasta una innovación del producto a fin de lograr arrebatarle a la competencia un poco de participación en el mercado. Cuando el tipo de categoría de producto tiene escasa lealtad, resulta extremadamente difícil conservar a los propios clientes, pero también es más fácil quitárselos a los competidores.

Tabla 2.14 Áreas comerciales por tienda

Código postal de la tienda	Porcentaje de clientes en un periodo de 1 semana
55704	20%
53705	30
53703	20
53702	10
53711	10
53708	5
53709	1
Otro	4

Tabla 2.15 Lealtad a la marca

Marca	Todas	Sólo una	Índice de lealtad	Sólo una y primaria	Índice de lealtad	Usuarios comunes
Cooper	16.4%	2.7%	16	11.6%	71	30%
Hiebing	12.9	2.6	20	9.5	74	28
Dorton	11.5	1.2	10	6.9	60	25
Michaels	9.9	1.9	19	6.0	60	20

Los datos de la tabla 2.15 ofrecen una medida de la lealtad a la marca que tiene la categoría de producto. Por ejemplo, el 9.9% de los compradores utilizan la marca Michaels y apenas 1.9% la usan de manera exclusiva. La medida resultante de lealtad de 19 (1.9/9.9) es mayor que las otras marcas de la misma categoría. Sin embargo, la categoría en general no muestra una fuerte lealtad.

Al sumar las cifras correspondientes a la lealtad (fidelidad) exclusiva y primaria, se observa que Michaels pierde lealtad en relación con las otras marcas. Dicho de otra manera, existe un grupo de usuarios leales, pero no tiene el mismo grado de aceptación que las otras marcas de la misma categoría. En cambio, Dorton cuenta con menos usuarios leales, pero se le considera una fuerte segunda opción o marca aceptada en la categoría. La hoja de trabajo en el apéndice A puede servir para generar información específica para la empresa.

Preguntas

- ¿La compra por nombre de marca es importante en la categoría de su empresa? ¿Qué porcentaje de los consumidores en la categoría muestran lealtad a la marca (la mayor parte de las veces, todas las veces, rara vez)?
- ¿Qué tipo de lealtad a la marca tienen sus clientes? ¿Es frecuente el cambio de marca?
- ¿Tienen los grandes usuarios una lealtad diferente a la de los usuarios comunes?

Hábitos de compra

También hay que averiguar los hábitos de compra, entre ellos la frecuencia. Al analizar el tiempo promedio entre compras, el director de mercadotecnia puede tomar decisiones sobre la frecuencia con que el negocio necesita hacerle publicidad al producto y promoverlo. Esta información también es útil al momento de la toma de decisiones de promoción. Si el producto se adquiere una vez al año, una estrategia conveniente sería ofrecer un fuerte incentivo de compra antes de una temporada tipo de compra. O bien, si la decisión de compra se realiza frecuentemente en intervalos cortos, tal vez se requerirá un

programa de continuidad de niveles más bajos respecto al peso (participación) de los medios.

Además de la frecuencia de compra, el director de mercadotecnia también investigará si la decisión de compra se toma espontáneamente en la tienda o si se planea antes de ir de compras. Realizamos la investigación y promoción de un producto que era adquirido espontáneamente en la tienda 90% de las veces. Es evidente que la publicidad y exhibición en el punto de compra son un factor decisivo del éxito.

Los detallistas pueden efectuar *investigación en la tienda* para conocer el comportamiento de compra si hacen que los clientes llenen un cuestionario. La hoja de trabajo para un cuestionario, que se incluye en el apéndice B, contiene ejemplos de lo que puede conseguirse con este tipo de investigación primaria. En cada pregunta se da una categoría de "grandes compradores" y de "compradores comunes". Con estos datos es posible determinar los hábitos de compra, la lealtad global de los consumidores y cómo se compra en este aspecto una tienda respecto a todas las tiendas. He aquí un ejemplo de la información que puede recabarse de estos datos: los grandes usuarios visitan todas las tiendas 40% más que los compradores comunes; sin embargo, visitan su tienda apenas 20% más que estos últimos. Por tanto, estos datos le permiten determinar que usted no es muy eficiente en atraer a los grandes usuarios.

Finalmente, al examinar detenidamente los hábitos de compra, hay que analizar todo lo concerniente al ambiente de la compra, a la psicología del cliente en el momento de la compra, la razón promedio de compra (en el caso de los detallistas, la razón es el número de veces que un consumidor entra en un establecimiento al por menor y adquiere alguna mercancía, en comparación con el hecho de no comprar y salir del establecimiento) y los hábitos de la compra real. Con esta información se adoptarán decisiones estratégicas de mercadotecnia tendientes a satisfacer mejor las necesidades del mercado meta.

Preguntas

- ¿Qué factores son importantes en el proceso de la toma de decisiones de compra? ¿Cuál es la

secuencia de las decisiones de compra que un consumidor sigue cuando adquiere el producto de la compañía? ¿De qué manera puede usted influir positivamente en ellas?

- ¿Con qué frecuencia se efectúan las compras? ¿Cuál es el ciclo de compra del producto o servicio? ¿Cuál es la frecuencia de compra entre los usuarios comunes en comparación con la de los grandes usuarios?
- ¿Cuál es el tamaño y cantidad de cada compra? (una, dos, tres barras de jabón por viaje/paquetes grandes, medianos o pequeños)? ¿Compra el público en grandes volúmenes, almacena el producto o adquiere un artículo a la vez?
- ¿Cuál es la razón de compra? ¿Qué porcentaje de clientes compra algo cuando visita la tienda?
- ¿Qué porcentaje de las compras por categoría de producto corresponde a artículos rebajados o de oferta? ¿Qué porcentaje de las compras se realiza con descuento o mediante ofertas? ¿Cuál es la venta promedio o porcentaje de descuento? ¿Hay épocas del año en que las ventas o descuentos se efectúan en mayores porcentajes que en otras?
- ¿Qué importancia tiene el servicio al cliente, la venta personal y el consejo/consulta del vendedor para el cliente o la decisión de compra?
- ¿Es espontánea o planeada la decisión de compra (tomada en la tienda)? ¿Qué porcentaje de las decisiones de compra se realizan en el punto de compra, en el hogar o en un largo periodo?
- ¿Tienen los grandes usuarios hábitos de compra distintos a los de los usuarios comunes?

Prueba y repetición de la prueba

Otra importante área de la investigación es la prueba y la repetición de la prueba (reprueba). El Hiebing Group realizó un trabajo para un importante cliente nacional

que tenía una línea de especialidades de productos empacados de consumo. El producto era básicamente el mismo pero cada paquete se destinaba a usos específicos: paquetes para el automóvil, para la recámara de adolescentes, para el área de trabajo del padre de familia y para los bolsos de mujer. La consigna inicial de nuestro trabajo era ampliar las categorías de usos y aplicaciones de los productos; en otras palabras, teníamos que encontrar otros lugares, además del automóvil para los consumidores que utilizaran ese producto. Sin embargo, luego de estudiar los datos referentes a los hábitos de compra en el análisis de situación, descubrimos dos cosas:

La prueba global de la familia de productos era escasa.

La repetición de la prueba era muy alta entre los que habían probado los productos.

En resumen, el reto no era encontrar más usos para la familia de productos, sino favorecer la repetición de la prueba. Una vez que los consumidores probaban uno de los productos, había grandes probabilidades de que siguieran comprándolos. Pero si hubiéramos descubierto que el índice de repetición de la prueba era en realidad muy bajo, habríamos afrontado otro conjunto de problemas *relacionados con el producto* en el cual concentrarnos. Y esto nos hubiera hecho investigar por qué los clientes no estaban satisfechos con el producto. Los datos de la tabla 2.16 ofrecen un resumen de los porcentajes de prueba y repetición de la prueba (aceptación de los consumidores). Use la hoja de trabajo del apéndice B para obtener información específica de su empresa.

Preguntas

- ¿Qué porcentaje de la base de clientes ha probado su producto?

Tabla 2.16 Prueba/repetición de la prueba

Marco	Porcentaje utilizado en todo el tiempo	Porcentaje usado en los últimos 6 meses	Medida de lealtad: porcentaje usado en los últimos 6 meses/porcentaje utilizado en todo el tiempo
Compañía X	81%	48%	59
A			
Competencia			
C	58	22	38
D	43	17	40
E	30	15	50
F	25	17	68

La marca A presenta una prueba mucho más alta (usada en todo el tiempo), de repetición de la prueba (empleada en los últimos 6 meses) y, por tanto, una lealtad superior a la de cualquier otro competidor, con excepción de la marca F. Sin embargo, la marca P presenta una considerable medida de lealtad (68) pero tiene una cifra baja de prueba inicial, problema al que habría que prestar mucha atención en el plan de mercadotecnia.

¿Qué frecuencia presenta la repetición de la prueba? ¿Qué porcentaje de los compradores se convierte en usuarios regulares? ¿Muestran los grandes usuarios índices de prueba y repetición de la prueba distintos de los de los usuarios comunes?

Paso 7

Distribución

La distribución es el método de entregar el producto al cliente. En la evaluación del negocio, la tarea de usted consiste en decidir qué método de distribución da mejores resultados en la industria, en la compañía y entre los competidores. No obstante, el concepto de distribución varía según la categoría del negocio.

Venta al por menor

Los detallistas han de saber cómo y dónde se vende su producto en relación con la industria. Hay muchas maneras especiales de distribuir el producto al cliente, y los detallistas necesitan saber qué métodos de distribución están adquiriendo o perdiendo aceptación en su industria, lo mismo que las ventajas y desventajas de los diversos métodos.

Tipo de canal/tendencias

El detallista debe determinar y analizar la categoría óptima del establecimiento o sucursal para el producto que se vende y para el consumidor que lo adquiere. Las categorías comunes de distribución al por menor son mercancía masiva, tiendas de des-

cuento, tiendas de departamentos, tiendas de especialidades, tiendas de cadena y correo directo. Cada una es un método especial de distribución que el detallista puede aplicar al vender el producto. Para hacerlo, conviene analizar las tendencias actuales de los canales. En la evaluación del negocio se descubrirá tal vez que, para la categoría del producto, los dos métodos de distribución cuya aceptación ha ido en aumento son las tiendas de especialidades con una sola línea y el correo directo. Si en el momento actual no está usted usando esos canales, debe imitar a la industria que está efectuando la transición a esos métodos de distribución e incorporarlos en el plan de mercadotecnia. Esto puede hacerlo adaptando algunas de las fuerzas de la venta al por menor en tiendas de especialidades a su ambiente de canales o bien probando el correo directo. En la tabla 2.17 se detallan las ventas por unidades y por monto (en el apéndice B aparece una hoja de trabajo).

Distribución geográfica

Hay que estudiar la distribución geográfica de los establecimientos o sucursales. Procure que la ubicación de las tiendas sea muy buena en relación con las de la competencia. ¿Está su empresa situada en las zonas comerciales óptimas del mercado? ¿Es fácil llegar a ellas y ofrecen un buen acceso? ¿Se encuentran en lugares muy transitados o en otros sitios en que prosperen los establecimientos al por menor? ¿Hay mercados o áreas comerciales específicas dentro de los mercados que tengan gran número de compras por persona o por familia y bajos niveles de competencia y que, por lo mismo, usted debería atender?

Tabla 2.17 Compras por tipo de establecimiento o canal de distribución (tendencia a 5 años)

Canal de distribución*	Ventas totales				Cambio de puntos	
	1986		1990		Unidades	Dólares
	Unidades	Dólares	Unidades	Dólares		
Tienda de especialidades	36.2%†	48.4%†	43.1%†	51.2%†	6.9%†	3.8%†
Tienda de departamentos						
Cadena nacional						
Tienda de desc. Correo directo						
Otros						

*El diagrama referente a los detallistas podría modificarse fácilmente para que lo utilizaran las empresas de productos empacados o empresas que venden a empresas, con sólo modificar los canales de distribución y tener en cuenta las necesidades de la industria. Por ejemplo, una empresa de productos empacados quizá querrá examinar las ventas por tiendas de comestibles de cadena, tiendas independientes de comestibles, tiendas de bienes de conveniencia (consumo común o habitual) y tiendas de comestibles de especialidad.

†El 36.2% de las unidades y el 48.4% del monto se vendieron a través de tiendas de especialidades en 1986. Hubo 6.9% de incremento en unidades y 3.8% de aumento en el monto entre 1986 y 1990.

Penetración

Los niveles óptimos de penetración (número de tiendas por *mercado*) han de calcularse para determinar si se necesitan más establecimientos de distribución. Nótese que, en el sentido más amplio, definimos los *mercados* como áreas designadas de mercado o bien áreas de cobertura de televisión. En cambio, podemos definir los mercados en términos de un área designada de mercado, de un área metropolitana estadística estándar, de un condado o zona comercial urbana o metropolitana. Los niveles de penetración se evalúan con base en tres puntos:

- El número total de establecimientos rivales que un mercado puede sostener.
- El número de tiendas que un mercado puede sostener antes que ocurra la canibalización (o sea el hecho de que una tienda quite clientes a otra).
- El número de tiendas que se necesitan para apoyar eficientemente los medios masivos como prensa, televisión y radio, haciéndolos de ese modo accesibles a su compañía desde el punto de vista de un porcentaje de ventas por tienda.

Incluimos dos metodologías para determinar los niveles óptimos de penetración de tiendas en cada mercado (en el apéndice B aparecen hojas de trabajo con las cuales se obtiene información para la compañía). En la tabla 2.18 se determina el número de tiendas que se necesitan para los mercados del grupo 1. En este ejemplo, no se ha logrado suficiente penetración en ellos y, por lo mismo, no han recibido el tipo de apoyo publicitario que se ha dado a las tiendas del grupo 2. Por ello, éstas últimas logran mejores ventas que las tiendas del grupo 1.

En esencia, esta metodología supone que, si se penetra mejor en los mercados del grupo 1 con más tiendas, los mercados estarán en condiciones de sostener más publicidad y se elevarán las ventas de cada tienda. Aunque sería poco realista esperar que las ventas de las tiendas del grupo 1 iguallen a las del grupo 2 en un futuro cercano, se establecen las metas ideales: las ventas promedio por familia y por tienda de los mercados más débiles del grupo 1 y de las más fuertes del grupo 2.

El número de tiendas que se necesitan calcularse se basa en:

- Multiplicar las familias estimadas del mercado de televisión por las ventas promedio, dado el número de familias de los mercados más débiles del grupo 1 y de los mercados más fuertes del grupo 2.
- El resultado final de esta multiplicación, dividida entre el promedio de ventas por tienda en los mercados del grupo 1 y 2 ofrece una cifra realista de penetración.

A continuación se indican los cálculos referentes al mercado A del grupo 1:

Meta de ventas nuevas basada en el potencial esperado

Familias estimadas del mercado de TV	x	Ventas promedio dado el número de familias del grupo 1 y grupo 2	=	Meta de nuevas ventas para el mercado A
1,229.6		\$4.26		\$5.238.09M

Óptimo de tiendas proyectadas para el mercado A

Meta de ventas nuevas para el mercado A	+	Promedio por tienda de los Grupos 1 y 2	=	Número ideal de tiendas requeridas para una penetración óptima
\$5 238.09		\$657.02		8.22 tiendas

Además, la tabla 2.18 ofrece una comparación de publicidad en forma de rating bruto (véase capítulo 13, Medios de publicidad) que puede efectuarse si se obtiene un presupuesto publicitario de 5% a partir de las nuevas ventas proyectadas y de la penetración de las tiendas. Continuando con los ejemplos, el mercado A tendrá una meta de ventas nuevas de \$5,238M en las ocho tiendas. Un 5% de esta cifra es igual a \$261.9M, lo cual equivale a un nivel de peso (participación) de medios de 2,567 de puntuación bruta de rating, con una mezcla de 2/3 de televisión y 1/3 de periódicos.

Los datos de la tabla 2.19 muestran otra manera de calcular las necesidades estimadas de penetración. Igual que en la tabla 2.18, toma un grupo de tiendas consideradas como nivel óptimo y utiliza su desempeño como criterio. Por medio de este análisis, se determinó que los mercados más productivos desde el punto de vista de ventas tienen aproximadamente una tienda por cada 1001000 familias. Esto se logró al analizar las ventas de los mercados que respondían a las expectativas de ventas y ganancias. La columna 6 indica cuántas tiendas harían falta en cada mercado para alcanzar esta meta.

Además, el diagrama muestra cuántas semanas de televisión pueden sostener actualmente los mercados, teniendo presente que la meta de publicidad es 5% de las ventas. El resultado se compara después con el número de semanas de publicidad que podrían pagarse, cuando el nivel óptimo de penetración es una tienda por 100M familias, y el subsecuente incremento (o disminución) de las ventas que se crearían en determinado mercado. Por ejemplo, el mercado A tiene actualmente un promedio de \$461.9M por tienda (\$3,233M/7). Con una proyección de 12.3 tiendas (una tienda por cada 100M familias), las nuevas ventas del mercado serán \$5,681.7M (12.3 * \$461.9M). Un presupuesto publicitario de 5% es de \$284.1M, cuando las ventas proyectadas de un mercado totalmente penetrado son de \$5,681.7M.

Tabla 2.18 Análisis de penetración en las tiendas: I

	Número de tiendas	Ventas en el año anterior (M)	Número estimado de hogar con televisión (M)	Ventas por familia
Mercados del grupo 1 (mercados débiles)				
A	7	\$ 3,233.5	1,229.6	\$ 2.63
B	9	4,508.9	1,662.1	2.71
C	6	2,292.1	708.9	3.23
D	2	1,597.6	868.2	1.84
E	4	2,079.9	2,518.0	.83
F	4	2,122.1	602.7	3.52
Subtotal	32	\$15,834.1	7,589.5	\$ 2.09
Mercados del grupo 2 (mercados más fuertes)				
G	22	\$13,487.1	3,016.8	\$ 4.47
H	15	10,746.9	992.9	10.82
I	5	4,350.4	703.7	6.18
J	3	2,407.8	209.5	11.49
K	5	4,323.6	694.9	6.22
L	14	10,004.4	1,156.6	8.65
Subtotal	64	\$45,320.2	6,774.4	\$ 6.69
Totales/grupos 1 y 2 promedio	96	\$61,154.3	14,363.9	\$ 4.26

Promedio por grupos de ventas 1 y 2 por tienda \$637.02 M (\$61,154.3/96)

2/3 de peso en televisión, 1/3 de peso en la prensa; GRP: Gross Rating Point - Rating Bruto

Tabla 2.19 Análisis de penetración en las tiendas: II

	Tiendas actuales			
	Número de tiendas	Tiendas actuales por 100 M de fa- milias	Ventas totales en el año anterior (M)	De presupuesto de publicidad 5% de ventas (M)
A	7	.569	\$ 3,233.5	\$ 161.7
B	9	.541	4,508.9	225.4
C	6	.846	2,292.1	114.6
D	2	.230	1,597.6	79.9
E	4	.159	2,079.9	104.0
F	4	.664	2,122.1	106.1
G	22	.729	13,487.1	674.4
H	15	1.511	10,746.9	537.3
I	5	.711	4,350.4	217.5
J	3	1.432	2,407.8	120.4
K	5	.720	4,323.6	216.2
L	14	1.210	10,004.4	500.2
Todas las tiendas	146	.536	\$96,445.5	\$4,822.3

•200 W18-49 GRPs TV: 30's

Preguntas

- ¿Dónde compran los consumidores los productos pertenecientes a la categoría de la empresa?

¿Dónde adquieren el producto de la compañía?
¿Qué canal o tipo de tienda utilizan preferentemente cuando van de compras?

Planes actuales de publicidad			Planes futuros de publicidad		
5% de ventas (M)	Nivel de peso de medios W18-49 GRP*	Ventas promedio por familia	Número de tiendas que se necesitan	5% de ventas (M)	Nivel de peso de medios W18-49 GRP*
\$ 161.7	1,587	\$4.26	8.22	\$ 261.9	2,567
225.4	1,896	4.26	11.12	354.0	2,978
114.6	1,983	4.26	4.74	151.0	2,613
79.9	1,535	4.26	5.80	184.9	3,552
104.0	512	4.26	16.84	536.3	2,641
106.1	1,901	4.26	4.03	128.4	2,501
\$ 791.7	1,358	4.26	50.75	\$1,916.5	2,770
\$ 674.4	3,148				
537.3	5,055				
217.5	3,191				
120.4	4,391				
216.2	3,947				
500.2	4,023				
\$2,266.0	3,704				
\$3,057.7	2,461				

Tiendas actuales		Penetración de una tienda por 100M de familias		
Costo estimado semanal 1	Número estimado de semanas de publicidad*	Mínimo de tiendas 1/100M familias	Presupuesto publicitario 5% de las ventas	Nuevo número estimado de semanas de publicidad
\$24.6	6-7	12.3	\$284.1	11-12
27.6	8	16.6	415.8	15
13.8	8	7.1	135.6	10
11.4	7	8.7	347.5	30
48.6	2	25.2	655.2	13
13.8	7-8	6.0	159.2	12
49.6	13-14	30.2	925.7	19
27.0	20	10.0	358.2	13
17.0	12-13	7.0	304.5	18
7.2	16-17	2.1	84.3	12
13.0	16-17	6.9	298.3	23
31.6	15-16	11.6	414.5	13
—	—	272.4	-	-

¿Qué importancia tienen las tiendas de departamentos, los supermercados, las tiendas de especialidades, las tiendas de cadena, los distribuidores independientes, el correo directo, las tiendas de descuento y otros tipos de nego-

cios que venden la categoría de producto o el producto de la compañía? ¿Cuáles son las tendencias de ventas de cada tipo de tienda o canal usado por la categoría del producto?(Tendencia a 5 años.)

- ¿Qué canales o métodos de distribución están recibiendo una creciente aceptación en la industria? ¿Qué tendencias son perceptibles en las tiendas que dominan las ventas de su categoría de producto?
- ¿Qué canales o métodos de distribución emplea la competencia? Si se sirven de canales diferentes a los de su empresa, explique el motivo por el cual lo hacen.
- ¿Tiene suficiente penetración de las tiendas para maximizar las ventas en determinado mercado?
- ¿Conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios? ¿Hay otras regiones del país donde debería hacer negocio?
- ¿Requiere su producto una distribución masiva, selectiva o exclusiva? ¿Por qué? ¿Exige una combinación de métodos de distribución? ¿Quién puede ofrecer en forma óptima este tipo de distribución? ¿Y qué decir de los productos de los competidores: requieren una distribución masiva, selectiva o exclusiva?

Productos empacados

Una compañía de productos empacados concibe la distribución desde un punto de vista diferente al del detallista. Este tipo de empresas vende su producción a las tiendas y éstas a su vez a los consumidores. Una compañía de cereales los vende a las tiendas de comestibles y éstas a su vez los venden al consumidor. A diferencia de los detallistas, las empresas de productos empacados no son propietarias del canal de distribución; por eso, se hace más hincapié en asegurarse de que el producto se acepte y se venda en el canal, de que se le dé el espacio en el estante y el apoyo de comercialización adecuado frente a los productos de la competencia.

Tipo de canal/tendencias

El comerciante de bienes empacados debe determinar el tipo de canal o de canales más idóneos para ellos. Por ejemplo, puede escoger las tiendas de comestibles de cadena, las tiendas independientes de comestibles, los distribuidores masivos, las tiendas de especialidades o los establecimientos de bienes de conveniencia (o de consumo común).

Cobertura del mercado

Como en el caso del comercio al por menor, hay que calcular el número de tiendas que se necesitan para cubrir bien un área comercial. Pero como la empresa de productos empacados no es dueña de estos cana-

les, hay menos interés por la penetración. En algunos casos, la meta es conseguir una cobertura de 100% de las tiendas de comestibles en determinado mercado. En el otro extremo, algunos fabricantes ofrecen la distribución exclusiva a una cadena a cambio de un mayor apoyo a las ventas y a la comercialización. Se dan otras situaciones en que el producto se distribuye en forma más limitada en los establecimientos que concuerdan con la imagen del producto.

En la generalidad de los casos, las empresas de productos empacados no se refieren a la cobertura de distribución en términos del total de tiendas. Más bien consideran la distribución como el porcentaje del volumen monetario total correspondiente a las tiendas que venden el producto en todos los bienes de consumo o el volumen de todos los bienes de consumo. Así, la expresión 65% del volumen de todos los bienes de consumo significa que la marca de la empresa se vende en las tiendas que aportan 65% de volumen de todas ellas.

En los datos de la tabla 2.20 se incluye información que describe detalladamente la cobertura de mercado. Es un proceso que utilizan primordialmente los fabricantes. El ejemplo se refiere a una empresa de productos empacados, pero podría adaptarse fácilmente a cualquier negocio. (Un diagrama semejante podría trazarse para cada clasificación industrial estándar (SIC) de empresas que trabajen con otras empresas.) Este diagrama le permitirá averiguar que su producto estuvo representado en ocho de las nueve tiendas más importantes, pero que éstas constituían apenas 60% del negocio total de la categoría de producto en el mercado. Además, podría calcularse una cifra correspondiente. Este número se compara después con los porcentajes de espacio de estante de los principales competidores y puede ayudar a establecer las metas futuras de espacio en estantes (veas una hoja de trabajo en el apéndice B).

Espacio en estante

La cantidad de espacio en estante que recibe un producto es esencial para determinar su eficiencia desde el punto de vista de ventas. Tanto un reducido espacio en estante como un posicionamiento deficiente son causa de preocupación y hay que tomar medidas al respecto.

Distribución geográfica

Igual que en el caso del comercio al por menor, una empresa de productos empacados debería analizar los territorios geográficos de su distribución, con el propósito de averiguar si hay mercados que es preci-

Tabla 2.20 Diagrama de cobertura del mercado: Rockford

	Cobertura de su producto	Porcentaje del total de negocios con el producto en el mercado (% ACV)	Porcentaje de espacio de estante que se da al producto en la tienda	Porcentaje de espacio de estante de los principales competidores en la categoría de producto	
				Competidor 1	Competidor 2
				Tienda A	X*
Tienda B	X	20	15	15	10
Tienda C		40	N/A	20	10
Tienda D	X	5	10	10	10
Tienda E	X	5	15	15	15
Tienda F	X	5	15	20	10
Tienda G	X	5	20	20	10
Tienda H	X	5	10	15	10
Tienda I	X	5	10	15	5

Nota: un cuadro idéntico podría trazarse para cada mercado clave.

*La tienda A vende este producto de la compañía y representa 10% del negocio de la categoría del producto en Rockford. La compañía recibe 10% del espacio de estante dado a la categoría de producto en la tienda A, mientras que los principales competidores obtienen 15 y 10%, respectivamente.

so penetrar más o nuevos mercados en los cuales ingresar.

Método de ventas

Una parte integral de la distribución de productos empacados es el método de venta personal. Algunas compañías optan por recurrir a la fuerza de ventas interna, otras se valen de representantes independientes y de corredores; hay algunas que prefieren utilizar a distribuidores o a mayoristas. Conviene analizar el método actual y el que aplican los competidores, para decidir después cuál es el mejor método o la mejor combinación de métodos para la empresa. Otra cuestión que es preciso estudiarson los programas de venta que ha puesto a trabajar la empresa para vender al detalle. Las siguientes preguntas se proponen demostrar la importancia de los tratos comerciales, la publicidad cooperativa y otras concesiones en el mercado.

Preguntas

- ¿Dónde compra el consumidor los productos de su categoría de la compañía? ¿Dónde adquiere el producto de su compañía? ¿Qué canal o tipo de canal utiliza generalmente cuando va de compras?
- ¿Qué importancia tienen las tiendas de departamentos, los supermercados, las tiendas de especialidades, las tiendas de cadena, los distribuidores independientes, el correo directo, las tiendas de descuento y otros tipos de canales que venden el producto o categoría del producto? ¿Cuáles son las tendencias de ventas de cada tipo de tienda usado por la categoría de producto? (Tendencia a 5 años.)

- ¿Qué canales o métodos de distribución han ido ganando mayor aceptación en la industria? ¿Están surgiendo nuevos canales? ¿Cuáles tendencias son perceptibles en las tiendas que dominan las ventas de la categoría de producto de la empresa?
- ¿Qué canales o métodos de distribución utiliza la competencia? Si emplean canales diferentes a los de usted, ¿por qué lo hacen?
- ¿Tiene usted suficiente cobertura de mercado para maximizar las ventas en un mercado determinado?
- ¿Cuál es el valor de todos los artículos de consumo básico en cada uno de los mercados de la compañía? ¿Cuál es el valor de todos los artículos de consumo de sus principales competidores en esos mismos mercados?
- ¿El porcentaje del espacio del estante que recibe su producto en los principales establecimientos es más grande, igual o menor que el que tienen los competidores?
- ¿Es conveniente la expansión hacia nuevos territorios? ¿Hay áreas adicionales del país donde debería usted estar realizando negocios?
- ¿Requiere su producto, una distribución masiva, selectiva o exclusiva? ¿Quién puede proporcionar mejor este tipo de distribución? ¿Qué decir de los productos de los competidores: requieren una distribución masiva, selectiva o exclusiva?
- ¿Cuántos distribuidores potenciales, mayoristas, intermediarios, corredores o tiendas al por menor existen? ¿Cuáles son sus áreas comerciales de distribución desde el punto de vista geográfico?
- ¿Cómo vende el producto en la industria o en otras industrias? ¿Usa personal interno de ventas, representantes independientes, mayoristas

o distribuidores? ¿Cuál es el método más eficiente de vender a los distribuidores, a los mayoristas o en el comercio al detalle?

- ¿Cuál es la importada de su producto para las tiendas al detalle para los canales de distribución que lo venden? ¿Necesita usted servicios del canal más que ellos necesitan su producto? ¿Quién tiene el poder de canal? ¿Qué importancia tiene el producto para el canal en lo relativo a ganancia, volumen (unidades y dólares)? ¿Conviene crear o sostener el tráfico? ¿Da prestigio? ¿Conviene vender otros bienes? ¿En qué difieren estos puntos respecto a la competencia?
 - ¿Cómo los detallistas u otros distribuidores venden o comercializan el producto? ¿Recibe el producto de la compañía un apoyo agresivo de ventas o tiene que venderse por sí mismo? ¿Recibe una adecuada exhibición respecto a la competencia? ¿Es promovido en la tienda o con el comprador final a través del canal de distribución? ¿Recibe el mismo apoyo de comercialización y promoción (más o menos) en relación con la competencia? ¿Recibe otro tipo de apoyo promocional, publicitario o mercadológico?
- a ¿Qué grado de arraigo tiene el producto en la industria? ¿En qué medida se le conoce y acepta en la industria? ¿Es importante para los que lo adquieren? ¿Recibe cooperación por parte de los canales a los que se les vende? (La misma pregunta se aplica a la competencia.)
- ¿Cuál es el tamaño mínimo de los pedidos que se exigen a los clientes/canales? ¿Es éste el estándar de la industria? ¿Cuáles son las condiciones de pago? ¿Con qué frecuencia se debe reponer el inventario?
 - ¿Contribuyen el almacenamiento, la indicación del precio, el empaque o las prácticas contables a vender en la industria o más bien crean problemas?
 - ¿Los descuentos por cantidad, la publicidad cooperativa, las rebajas promocionales, los descuentos de precio, las promociones comerciales u otros tipos de promociones contribuyen a vender la categoría de producto en la industria? ¿De qué manera? ¿Tiene la compañía los mismos programas que los competidores?
 - ¿Cuál es el margen habitual de utilidad del producto en la industria? ¿Afecta a la comercialización en la industria o a la aceptación del producto por parte del usuario final?
 - ¿Están las ventas al por menor o las ventas a la industria sujetas a impuestos o restricciones legales?

- ¿Cuáles son las necesidades de almacenamiento en la industria? ¿Cómo toma la empresa las decisiones de asignación? ¿Quién obtiene los mejores índices de reposición de existencias y por qué? ¿De qué manera se resuelve el problema del agotamiento de existencias?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se hacen los pedidos y quién los presenta?

Empresas que venden a otras empresas

Las empresas que venden sus productos a otras empresas lo hacen directamente o lo hacen a través de canales como los distribuidores o mayoristas.

Tipos de canal/tendencias

La empresa que vende a otra debe decidir cuál es canal más eficiente y adecuado para ella. Los autores de este libro llevaron a cabo una evaluación de negocio para un fabricante nacional de fregaderos y tazas de sanitario, estudio que demostró claramente la tendencia de los usuarios a instalar sus propio aparatos. Un estudio posterior reveló que un cambio de los hábitos de compra había acompañado la fuerza de ese tipo de compradores en el mercado; los centros de artículos domésticos y las madererías ahora vendían un volumen mayor de este tipo de producto que los canales tradicionales de productos de plomería. Así pues, debido a la sección dedicada a la tendencia de los canales en la evaluación del negocio, ahora se hacía mayor hincapié en los centros de artículos domésticos y en las madererías con un nuevo canal de distribución establecido para el fabricante.

Distribución geográfica

Aquí deben resolverse las mismas cuestiones que se señalaron en la sección dedicada a los productos empacados.

Método de venta personal

Igual que en el caso de las empresas de productos empacados, las compañías que venden a otra empresa deben decidir cómo vender el producto a través de los canales de distribución. Los representantes de ventas de la organización, los representantes independientes y los mayoristas/distribuidores tienen ventajas y desventajas. Unas y otras se describen de modo pormenorizado en el capítulo 11, titulado Venta personal/operaciones. Recuerde que, en la evaluación, su misión consiste en analizar qué método da mejores

resultados dentro de la industria, en la compañía y en la competencia.

Como en la sección dedicada a los productos empaquetados, la empresa que vende a otra también debe dirigir las cuestiones de los programas de ventas a los canales. En las preguntas se advierte en una forma detallada la importancia de los tratos, las rebajas, la publicidad cooperativa y otras cuestiones referentes al programa de ventas.

Preguntas

- ¿Qué canales o métodos de distribución están recibiendo mayor aceptación en la industria? ¿Están surgiendo nuevos canales? ¿Cuáles tendencias son perceptibles?
- ¿Qué canales o métodos de distribución emplea la competencia? En caso de que se sirvan de otros canales, ¿por qué lo hacen?
- ¿Dispone usted de suficiente cobertura del mercado para maximizar las ventas en un mercado determinado?
- ¿Le conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios? ¿Hay áreas adicionales del país donde debería estar realizando negocios?
- ¿Su producto requiere distribución masiva, selectiva o exclusiva? ¿Por qué? ¿Quién está en mejores condiciones de ofrecer esta clase de distribución? ¿Qué decir de los productos de la competencia: requieren una distribución masiva, selectiva o exclusiva?
- ¿Cuántos distribuidores potenciales, mayoristas, distribuidores o tiendas al por menor existen? ¿Cuáles son sus áreas comerciales de distribución geográfica?
- ¿Cómo vende usted el producto en la industria o en otras industrias? ¿Utiliza personal interno de ventas, representantes independientes, mayoristas o distribuidores? ¿Cuál es el método más eficiente de vender a los distribuidores, mayoristas o en el comercio al por menor?
- ¿Cuál es la importancia que tiene el producto de la empresa en las tiendas detallistas o en el canal de distribución que lo vende? ¿Quién tiene el poder de canal? ¿Qué importancia tiene el producto para el canal en cuanto a ganancias y volumen (unidades y monto)? ¿Contribuye esto a crear el tráfico o a sostenerlo? ¿Da prestigio? ¿Contribuye a la venta de otros artículos? ¿En qué se distinguen estos puntos de la competencia?
- ¿Cómo venden o comercializan el producto los detallistas u otros distribuidores? ¿Recibe el producto un apoyo agresivo de ventas o bien tiene que venderse por sí mismo? ¿Lo promueve el canal de distribución con el comprador final? ¿Recibe el mismo apoyo de comercialización y promoción (mayor o menor) en relación con la competencia? ¿Recibe otro tipo de apoyo promocional, publicitario o comercializador?
- ¿Qué arraigo tiene el producto en la industria? ¿Qué grado de conocimiento y aceptación tiene en ella? ¿Es importante para los integrantes de la industria? ¿Recibe usted cooperación, de los canales a los que vende? (Aplique estas mismas preguntas a la competencia.)
- ¿Cuál es el tamaño mínimo de pedidos que se exige a los clientes y canales? ¿Es éste el Criterio general de la industria? ¿Cuáles son las condiciones de pago? ¿Con qué frecuencia se necesita reponer las existencias?
- ¿Contribuyen el almacenamiento, indicación de precio, empaque o las prácticas contables a vender el producto en la industria o más bien causan problemas?
- ¿Los descuentos por cantidad, la publicidad cooperativa, las promociones, las rebajas de predio, las promociones comerciales y otras estrategias de este tipo desempeñan un papel decisivo en la venta de la categoría de producto en la industria? ¿De qué manera? ¿Tiene la empresa los mismos programas que la competencia?
- ¿Cuál es el margen habitual de ganancia del producto en la industria? ¿Afecta esto a la comercialización en la industria o la aceptación del producto por parte del usuario final?
- ¿Están las ventas sujetas a impuestos o a restricciones legales?
- ¿Cuáles son las necesidades de almacenamiento en la industria? ¿En qué forma la compañía toma las decisiones de asignación? ¿Quién obtiene los mejores tiempos de reposición y por parte de quién? ¿Cómo se maneja el agotamiento de existencias?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se hacen los pedidos y quién se encarga de ello?

Empresas de servidos

El método de distribución que se aplica en la industria de servicios se parece mucho al que usan los detallistas. Comprende la oficina del negocio y la manera en que el servicio se vende a los clientes.

Tipo de oficina

En la industria de los servicios tiene gran importancia el tipo de oficina que se utiliza para venderlos. Para esta clase de empresas, la oficina constituye una de las cosas tangibles asociadas a ella. Por consiguiente, la oficina se convierte en una representación muy importante del servicio más intangible que se vende. En el caso de algunos servicios, éstos se venden o se dan fuera de la oficina. De ser así, hay que analizar detenidamente cómo y dónde se venden.

Distribución geográfica

Una decisión importante es dónde poner la oficina u oficinas dentro del mercado en cuestión. Cuando The Hiebing Group inició sus operaciones, queríamos estar cerca del Madison's Capítol Square por la imagen positiva que da el estar en el centro de la ciudad, al lado del centro del gobierno del estado y en las proximidades de la University of Wisconsin. Cuando tuvimos que abrir otra oficina, decidimos permanecer cerca del centro y de la universidad, sin perder en absoluto una imagen positiva y creativa. Encontramos una mansión histórica que daba al Lake Mendota, no lejos del centro de la ciudad. Así logramos nuestras metas y creamos un ambiente e imagen de oficina compatible con la de la agencia.

Otra cuestión que debe estudiarse es el número de mercados donde se hace negocio. ¿Qué mercados parecen maduros para emprender una expansión geográfica y cuáles no son actualmente rentables y tal vez deban ser abandonados?

Penetración

Como en el caso de los detallistas, la proximidad también es importante para las empresas que proporcionan servicios. En consecuencia, éstas también han de decidir cuántos lugares (ubicaciones), y empleados de ventas y servicios se necesitan para cubrir un mercado en forma adecuada y eficiente.

Preguntas

- ¿Dónde efectúan sus compras los clientes de los servicios en la categoría de la empresa?
- ¿Cuáles son los métodos actuales de entrega que se usan en los servicios de su categoría? ¿Están surgiendo nuevos métodos de entrega? ¿Existen tendencias perceptibles entre las corporaciones que denominan la categoría de los servicios? ¿Cómo realiza la competencia los servicios? En caso de que utilice métodos distintos a los de su organización, explique las razones de ello.

- ¿Conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios? ¿Hay otras regiones del país donde su empresa debería hacer negocios?
- ¿Requiere el producto una distribución masiva selectiva o exclusiva? ¿Por qué? ¿Exige una combinación de los métodos de prestación del servicio? ¿Quién puede realizar en forma óptima este nuevo método? ¿Qué decir respecto a los competidores: requieren otros métodos de prestación del servicio?
- ¿Hay una forma óptima de dar el servicio mediante las oficinas de la organización, mediante las franquicias o distribuidoras?
- ¿Qué tipo de oficina corresponde mejor a la imagen de la compañía? Describa los interiores y exteriores de las oficinas de los competidores ¿son semejantes o distintas de las de su empresa? ¿Cómo, cuándo y dónde se vende mejor el servicio a los consumidores?

Paso 8

Fijación de precios

- El precio es parte importantísima del proceso de toma de decisiones de mercadotecnia. Un precio demasiado alto puede desalentar la compra del producto y estimular a la competencia que con precios bajos puede entrar en la categoría del producto. Por el contrario, un precio demasiado bajo puede impedir que se alcancen las metas de ganancias y de ventas.
- La sección de la evaluación del negocio dedicada a la fijación de precios ofrece los datos relativos a la competencia, a los cambios de la estructura de precios en el mercado y a la fuerza de la demanda. Esta información proporcionará una referencia y ayudará a guiar los objetivos de precios y estrategias en el subsecuente plan de mercadotecnia.
- La evaluación del negocio deberá proporcionarle cuatro ideas fundamentales sobre los precios:
 - El precio del producto y marcas en relación con la competencia.
 - La distribución de ventas por punto de precio en relación con la competencia.
 - La elasticidad de precios del producto.
 - La estructura de costos del producto.
- Los cambios de la estructura de precios entre los competidores da origen a estrategias reactivas de precios en el mercado. Una frecuente comparación con los precios de la competencia es una tarea permanente de los departamentos de mercadotecnia, a fin de detectar los patrones históricos de la compe-

Tabla 2.21 Precio del producto de su compañía en relación con el del producto de la competencia durante los grandes periodos de venta

	Precio Noviembre/ diciembre	Precio Marzo/ abril	Precio Agosto/ septiembre
Su compañía	\$15.50	\$15.50	\$15.50
El competidor A	20.00	22.00	18.00
El competidor B	12.00	13.00	12.00
El competidor C	15.00	15.00	15.00
El competidor D	17.00	19.00	15.00

tencia en la fijación de precios. En gran medida, la información sobre los precios de la competencia le permiten calcular la oferta y demanda del mercado y obtener criterios objetivos en los cuales basar sus decisiones de precios.

Los datos de la tabla 2.21 describe detalladamente los precios de una compañía en relación con la competencia durante los principales periodos anuales de venta. Además permite al mercadólogo averiguar las políticas de precios de la competencia. Obsérvese que los competidores A y D elevan sus precios durante la primavera y los rebajan en el periodo comprendido entre agosto y septiembre. Si ello ocurriera año con año, sería evidente que se trata de una política bien planeada para responder a la demanda. También puede descubrir periodos en que la competencia suele disminuir los precios y servirse de ese conocimiento cuando prepare las estrategias de precios competitivos y de competencia.

Al diseñar la distribución de ventas por punto de precio en relación con la competencia, se determina qué porcentaje de las compras de categoría de producto se halla en cada nivel de precio (alto, mediano y bajo). Después se compara la categoría de precio del producto con la distribución de ventas de cada categoría por punto de precio. Se sorprenderá al darse cuenta de que su categoría de precios representa un pequeño porcentaje de las ventas de la categoría o bien de que se han incrementado las ventas en la categoría de precio de su producto. Esta información le permitirá juzgar el impacto potencial de sus decisiones sobre precios en el plan de mercadotecnia (en el apéndice B se incluyen hojas de trabajo para recabar información específica de su empresa).

Los datos de la tabla 2.22 ofrecen detalles sobre el porcentaje de ventas y el de artículos vendidos según el nivel de precios de la categoría de producto y la compañía. Esta tabla permite realizar una comparación de tendencias de ventas por precio a lo largo de tres años, tanto respecto a la categoría como a la

compañía. Permite asimismo realizar una comparación de precios entre la compañía y la categoría en general.

Un producto de precio elástico es aquél en que, si se aumenta el precio, las ventas disminuyen y aumentan si el precio se reduce. Un producto de precio inelástico es aquél en que, aun cuando el precio se aumente o disminuya, ello no repercute de manera negativa en las ventas tanto como en un producto cuyo precio sea elástico.

La elasticidad real de los precios puede determinarse de dos maneras. Una es por una investigación de simulación y la otra por los cambios reales de los precios en mercados de prueba. Sin embargo, la forma en que la mayor parte de las empresas determinan o estiman la elasticidad del precio es vigilando los cambios de precios de la competencia junto con los que ocurren en sus propios productos. Esto

Tabla 2.22 Distribución de ventas por punto de precio (periodo a cinco años)

	Intervalo de precios de la categoría de producto		Intervalo de precios del producto de la compañía	
	Porcentaje ventas	Porcentaje de productos	Porcentaje de ventas	Porcentaje de de productos
1990				
\$ 0-\$10	5	5	0	0
11-\$20	5	10	5	5
21-\$30	35	25	5	5
31-\$40	25	25	15	15
41-\$50	10	15	15	10
51-\$60	10	10	25	30
61-\$70	5	5	25	25
71+	5	5	10	10
1989				
\$ 0-\$10				
11-\$20				
21-\$30				
31-\$40				
41-\$50				
51-\$60				
61-\$70				
71+				
1988				
\$ 0-\$10				
11-\$20				
21-\$30				
31-\$40				
41-\$50				
51-\$60				
61-\$70				
71+				
1987 etc.				
1986 etc.				

puede llevarse a cabo consiguiendo cifras de participación en el mercado a través de fuentes secundarias o simplemente hablando con los consumidores, los representantes de ventas, los compradores o los mayoristas.

Por último, ha de estudiarse la estructura de costos del producto en relación con el precio de venta. Esta información debe estar disponible en el momento en que, como se explica más adelante en este libro, se establezcan los planes de fijación de precios.

Preguntas

Precio del producto

- ¿Cuál es la estructura de precios para la categoría del producto? ¿Hay productos de punto de precio, marcas o tiendas que vendan más barato que la compañía? ¿Existe un intervalo de precios máximos a rebajas y descuentos en la industria?
- ¿Cuál es la estructura de precios del producto en relación con la competencia? ¿Cambia durante las temporadas de venta la relación del precio del producto con los de la competencia?
- Además del precio, ¿hay descuentos, crédito, descuentos promocionales, políticas de devolución, cargos por reposición de existencias y otros aspectos importantes para la venta final del producto?

Distribución de ventas por punto de precio

- ¿Cuál es la distribución de ventas por punto de precio en la industria y en la compañía? (Tendencia a cinco años.) ¿Cae la mayor parte de las ventas en una categoría de precios o puede segmentar a los consumidores por punto de precio?
- ¿Cuál ha sido la tendencia en la fijación de precios (tendencia a cinco años)? ¿Hay segmentos de precios que estén creciendo o contrayéndose?

Elasticidad de precios

- ¿Qué elasticidad de precio ofrece la categoría de productos de la compañía? Cuando se aumenta o disminuye el precio, ¿de qué manera afecta eso a la demanda? ¿Son los consumidores sensibles al precio en el caso de la categoría de productos de la compañía?
- ¿Qué lugar ocupa el precio del producto en relación con los principales competidores? ¿Por qué se asigna la categoría de precio que tiene?

Paso 9

Bosquejo histórico de mercadotecnia de la compañía vs. la competencia

Esta sección dedicada al análisis de la competencia se propone ofrecer al lector un resumen de qué resultados está consiguiendo su compañía en comparación con la competencia, teniendo en cuenta las variables básicas de mercadotecnia. Este paso lo obliga a considerar las diferencias estratégicas y tácticas, lo mismo que las semejanzas, entre cómo la compañía comercializa su producto (o productos), vs. la forma en que lo hacen los competidores. Un análisis de las actividades mercadológicas de su organización en relación con la competencia suministrará la *información básica* que necesita para preparar el plan de mercadotecnia en la parte II. Este conocimiento dará ideas muy importantes sobre las posibles estrategias defensivas y ofensivas que pueden incluirse en el plan de mercadotecnia, a fin de reducir o explotar una fuerza o debilidad del competidor principal. Además, si estudia a fondo las actividades mercadológicas de su empresa y las de la competencia, seguramente verá el éxito y el fracaso bajo una nueva luz. Tal vez hay medios de modificar algunos de los

Tabla 2.23 Análisis del gasto anual de la competencia

Institución	Monto total de gastos	Participación en los gastos: gastos totales	Cambio respecto al año anterior	Televisión			Periódicos		
				Monto total de gastos	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior	Monto total de gastos	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior
City S&L	\$200,00	11%	10%	\$100,00	20%	+20%	\$50,000	10%	-10%
First Bank									
State Bank									
Fanner's Bank									
United SAL									

Nota: la información precedente también se obtiene en forma trimestral para determinar la estacionalidad de los gastos. Si se dispone de este dato, también hay que obtener el monto total en cada categoría.

programas más exitosos de los competidores y hacerlos propios o quizá puedan introducirse cambios en tales programas para mejorarlos aún más.

Cómo adquirir información sobre la competencia

Es preciso analizar la compañía y los competidores con base en las ventas, los mercados meta, el posicionamiento, los objetivos y estrategias de mercadotecnia, producto/marca/empaque, fijación de precios, distribución, técnicas de venta personal, estrategias y gastos de promoción, servicio al cliente, comercialización y publicidad no pagada. Asegúrese de revisar los dos años anteriores y de hacer proyecciones para el futuro. Los éxitos y fracasos de los años anteriores, tanto para la compañía como para la del competidor pueden ser una excelente herramienta de aprendizaje.

También hay que estudiar detenidamente los resultados de las pruebas de mercado o bien el programa de investigación y desarrollo de mercadotecnia. ¿Se introdujeron nuevos productos, extensiones de líneas, servicios, nueva mercancía o conceptos de tienda? ¿Se ensayaron diferentes métodos en el mensaje publicitario? ¿Se probaron varias ofertas promocionales? ¿Qué puede aprenderse de las pruebas anteriores y aprovecharse para tener éxito en el futuro? Si lleva años haciendo lo mismo, debería explorar nuevas aplicaciones de las herramientas de mercadotecnia para conseguir una ventaja competitiva que le ayude a garantizar el aumento de ventas y ganancias año tras año.

No es fácil llevar a cabo análisis competitivos porque con frecuencia resulta difícil recabar información específica respecto a los competidores. Pero pueden emplearse las fuentes secundarias, algunas de las cuales se mencionan en el capítulo 1 y en las

hojas de trabajo del apéndice B. También le aconsejamos descubrir los secretos de la competencia adquiriendo sus productos.

Además, hay mucho que aprender de los representantes de medios en lo tocante a los gastos que sus competidores destinan a los medios. En la tabla 2.23 se ofrece un análisis de los gastos de la competencia en comparación con los de una compañía. El ejemplo se sirve de bancos que trabajan en determinado mercado y muestra la participación de los medios por cantidad monetaria a lo largo de un periodo de dos años (en el apéndice B se incluye una hoja de trabajo).

Por último, una de las mejores maneras de obtener la información competitiva es recurrir a la investigación sobre el conocimiento, las actitudes y el comportamiento. Si su empresa usa las encuestas por rastreo (o investigación), podrá determinar las tendencias de los siguientes aspectos:

- Niveles de conocimiento de los competidores en relación con la compañía.
- Clasificación que hacen los consumidores de los principales atributos de los productos de la empresa en relación con la competencia.
- Estimaciones de la participación de los competidores en el mercado en relación con la competencia.
- Razones de compra/prueba y repeticiones de compra de su producto en relación con la competencia.
- Hábitos de compra del producto en comparación con la competencia (normalmente se adquiere primero, etc.).

Resumen de fuerzas y debilidades

Examine detenidamente las estrategias anteriores de mercadotecnia de la compañía y las de la competencia, contestando las preguntas y luego completando el re-

Revista			Radio			Publicidad externa		
Monto total de gastos	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior	Monto total de gastos	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior	Monto total de gastos	Cambio respecto al Porcentaje	año anterior
\$10,000	15%		\$30,000	15%	+4%	\$10,000	12%	-30%

sumen de análisis de la competencia que aparece en la tabla 2.24. El cuadro contiene un breve resumen en forma de gráfica que es una consulta rápida con fines de comparación. En el apéndice B se incluye una hoja de trabajo para que usted la llene con información propia de su compañía.

Luego de un minucioso estudio de su empresa y de la competencia, sintetice los resultados preparan-

do una lista de las fuerzas y debilidades en todas las categorías mercadológicas de su empresa y de la competencia.

Preguntas

En lo posible dé respuestas para los dos años anteriores y proyecte respuestas para el año entrante.

Tabla 2.24 Análisis de la competencia

	La compañía	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Participación en el mercado/ventas Actual	15%/175MM	19X/225MM	26SC/300MM	11X/125MM	8fK/90MM
Crecimiento/declinación en los últimos 5 años					
Mercado meta Primario	Mujeres de 18 a 34 años de edad, con hijos	Mujeres de 25 a 45 años de edad, con hijos	Mujeres de 18 a 34 años de edad, sin hijos	Mujeres de 35+, con hijos mayores	Mujeres de 18 a 34 años de edad, sin hijos
Secundario	Ingreso \$ 35M Mujeres de 35 a 54 años	Ingreso \$20M+ Mujeres de 25 a 54 años de edad Varones de 25 a 54 años de edad	Ingreso \$40M+ Mujeres de 35 a 54 años de edad Varones de 35 a 54 años de edad	Ingreso \$50M+ Mujeres de 35+	Ingreso \$35M+ Mujeres de 35 a 54 años de edad
Objetivos/estrategias de mercadotecnia					
Posicionamiento					
Producto/marca/empaque					
Fuerzas					
Debilidades					
Estrategias/estructura de precios					
Distribución/penetración de las tiendas/estrategia de cobertura de mercado					
Territorio geográfico de ventas					
Ubicación y descripción de lugares de tienda/canal de distribución (por ejemplo, centro o galería comercial de detallistas)					
Estrategias de venta personal					
Estrategias de promoción					
Mensaje publicitario					
Estrategias y gastos en medios					
Televisión					
Radio					
Periódico					
Publicidad externa					
Correo directo					
Otros medios					
Políticas de servicio al cliente					
Estrategias de comercialización					
Estrategias de publicidad no pagada					
Estrategias de investigación y desarrollo.de pruebas/mercadotecnia					
Resumen de fuerzas y debilidades					

Participación en el mercado/ventas

- ¿Cuál es la participación de sus competidores en el mercado y las ventas? ¿Han ido en aumento o han disminuido? ¿Qué relación guardan la participación de la competencia en el mercado y las ventas en comparación con las de la competencia?
- ¿De qué manera han afectado los programas de mercadotecnia a su participación en el mercado y a las ventas durante los últimos cinco años? ¿Son favorables en comparación con los resultados logrados por la competencia?

Mercado meta

- ¿A quiénes vende sus productos la competencia? ¿Cuál es la descripción de sus mercados meta? ¿Son las mismas que las de usted? Si son diferentes, ¿en qué lo son?

Objetivos y estrategias de mercadotecnia

- Resuma los objetivos y estrategias fundamentales de mercadotecnia de su empresa y los de la competencia. ¿En qué son semejantes y en que se distinguen?

Posicionamiento

- ¿Cuál es el posicionamiento de su compañía y de los competidores? ¿Es especial el posicionamiento de ella? ¿Tiene un posicionamiento fuerte en relación con los competidores?
- ¿Es el posicionamiento de la empresa un atributo fuerte que resulta importante para el mercado meta?

Fuerzas y debilidades del producto/empleo de marca/ empaque

- ¿Qué productos venden los competidores? ¿En qué difieren de los de su empresa? ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del producto de su empresa? ¿Qué relación muestran el producto de la empresa y los de la competencia en atributos que son importantes para el consumidor? Conteste las mismas preguntas respecto a la marca (nombre del producto) y al empaque.

Fijación de precios

- ¿Cuál es el precio de su producto en comparación con los de la competencia? ¿La estructura de precios de su empresa es la misma, más alta o más baja?

Distribución/penetración en tiendas/cobertura del mercado

- ¿Usa la compañía los mismos canales de distribución que los competidores? ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de sus métodos de distribución en relación con los competidores?
- Si usted es detallista, ¿cuáles son los niveles de penetración de las tiendas de la empresa en comparación con la competencia? Si es fabricante, ¿cuál es la cobertura de mercado del producto? ¿Es suficiente? ¿Es más o menos adecuada que la de los competidores?
- ¿Dónde se vende el producto? ¿Dónde se venden los productos de la competencia?

Venta personal

- ¿Cuál fue el desempeño de Ventas durante el año anterior? ¿Se cumplieron las metas?
- ¿En qué difiere la filosofía de ventas de su compañía respecto a la de los competidores? ¿Hay otros métodos que le gustaría considerar en el futuro? ¿Por qué?

Promoción

- ¿Cuáles fueron los resultados de las promociones de la compañía y los que logró la competencia en el año anterior? ¿Fueron positivos o negativos? ¿Por qué? ¿En qué se distinguen las promociones de la compañía respecto a las que realizan los competidores?
- ¿Qué promociones realizadas por la competencia dan resultados muy buenos?

Mensaje publicitario

- ¿Es la publicidad de la empresa más eficaz que la de la competencia? ¿Es semejante o diferente? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades y las de la competencia?
- ¿Cuál ha sido la eficacia de su publicidad en relación con la competencia? ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de su publicidad y de la competencia?

Estrategia y gastos de medios

- ¿Dónde, cuándo y cómo utilizan los medios su empresa y la competencia?
- ¿Cuál es el gasto total destinado a los medios y la cantidad promedio en la compañía y entre los competidores? ¿Domina su compañía algún medio? ¿Dónde son más fuertes los competidores?

Políticas de servicio a clientes

- ¿Cuáles son las políticas de servicio a clientes en su empresa? ¿Son distintas a las de la competencia? Si lo son, ¿en qué aspecto o aspectos?

Merchandising

- ¿Cuál es la filosofía de *merchandising* de sus competidores? ¿Es su *merchandising* original o bien se parece a la que utilizan los competidores? ¿Contribuye su *merchandising* a dar a conocer el posicionamiento?

Publicidad no pagada

- ¿Cuenta la empresa con un programa activo de publicidad no pagada? ¿Lo tienen los competidores? ¿Cuánta publicidad no pagada recibió su producto en relación con los de la competencia?

Pruebas/investigación y desarrollo de mercadotecnia

- ¿Qué pruebas efectuaron su empresa y la competencia en el año anterior? ¿Tuvieron éxito? ¿Qué aprendieron de ellas?

Resumen de fuerzas y debilidades

- Basándose en la información anterior, ¿cuáles son las fuerzas y debilidades de su compañía en comparación con cada uno de los principales competidores?

Paso 10

Análisis de la demanda

El último paso de la evaluación del negocio es intentar estimar la demanda del producto. Las conclusiones darán una orientación y tienen por objeto ofrecerle una estimación aproximada del tamaño del mercado y de las ventas que puede generar. Deberán darle una comprobación para asegurarse de que las metas que establezca después en el plan sean realistas y alcanzables.

Cómo estimar la demanda del producto

En los siguientes puntos se describen los procedimientos con que se realiza un estimado de la demanda del producto.

1. *Mercado meta*. Defina el mercado meta a partir del número de clientes. Por ejemplo, si su mercado meta lo constituyen las mujeres de 25 a 49 años de edad, calcule el número total de mujeres de 25 a 49 años. Es la cifra más alta de clientes posibles. Puede servir para calcular la demanda futura o potencial.
2. *Territorio geográfico*. Defina el territorio geográfico y determine el número del mercado meta en él. Esto lo puede hacer utilizando las fuentes de información disponibles en su país. Otra opción consiste en calcular el porcentaje de la población total constituida por el mercado meta y multiplicarlo por el número total de habitantes del territorio geográfico. Cualquiera que sea el método que aplique, el resultado final deberá ser una estimación del número de clientes del mercado meta en su territorio geográfico.
3. *Restricciones del consumo*. Determine si hay restricciones del consumo que reducirán el mercado meta del producto. Por ejemplo, los habitantes de condominios no tienen necesidad de herramientas de jardinería ni de cortadoras de pasto. Con base en este estudio, prepare un estimado final de los clientes que viven en su territorio geográfico.
4. *Compra promedio anual por cliente*. Determine el número de compras por año. Si consulta la evaluación del negocio y la sección destinada a índices y hábitos de compra, deberá tener acceso aun número promedio de compras por año en su categoría de producto.
5. *Compras totales por año en la categoría*. Multiplique el número de clientes de su territorio por la cantidad promedio de compras anuales y obtendrá las compras totales.
6. *Precio promedio*. Determine el precio promedio del producto: utilice la sección de fijación de precios en la evaluación del negocio y obtendrá esta información.
7. *Monto total de las compras*. Multiplique las compras totales en el número 5 por el precio promedio en el número 6. Obtendrá así el monto total de las compras.
8. *Participación de la compañía en la compra*. Examine los datos referentes a la participación en el mercado y las tendencias a partir del análisis de ventas. Y haga lo mismo con la participación de la competencia en el mercado y con sus fuerzas y debilidades, basándose en la sección de la evaluación del negocio dedicada al análisis de la competencia. Asimismo estudie detenidamente las medidas de lealtad (fidelidad) que aparecen en la sección de índices y hábitos de compra. Multiplique la participación en el mercado por el total del número 7. Ajuste este número hacia arriba o hacia abajo según los incrementos o disminuciones de la partí-

cipadón de su compañía en el mercado, en comparación con la de los competidores en los últimos cinco años (por ejemplo, si la compañía ha estado perdiendo un 5% anual de participación en los últimos cinco años, incluya esta pérdida en la proyección de participación en el mercado). 9. *Factores adicionales.* Otros factores que se correlacionan con la demanda del producto (entre ellos, el estado de la economía, las fluctuaciones demográficas, los gustos y estilos de vida cambiantes del consumidor) deberían analizarse para precisar su efecto en la demanda del producto. La influencia que ejercen sobre la demanda las tasas crecientes o decrecientes de interés también ha de tenerse en cuenta, en caso de que el producto sea muy sensible a ellas y que haya muchas probabilidades de que las tasas aumenten o decrezcan en el siguiente año. Asimismo, si las ventas del producto están orientadas a los adolescentes, determine si el número de ellos está aumentando o disminuyendo y haga una proyección del efecto que ello tendrá en las ventas. Con base en esta información, ajuste subjetivamente la cifra final que obtuvo en el número 8. En este momento, debería contar ya con un

estimado bastante razonable de la participación potencial de su empresa en el monto total de ingresos y de clientes.

La tabla 2.25 presenta un ejemplo de cómo puede calcularse el análisis de la demanda en el caso del detallista de ropa para caballeros (en el apéndice B se ofrece una hoja de trabajo que le servirá para obtener información específica de su compañía). También se le da al detallista una proyección aproximada u orientadora de la demanda de los trajes en las tiendas 1 y 3. La gráfica puede ampliarse fácilmente para incluir la información relativa al mercado total, utilizando cifras derivadas de los cálculos anteriores. Se aplica un procedimiento similar con otro tipo de negocios.

Conviene realizar un análisis subjetivo más pormenorizado mediante la información recabada en la evaluación del negocio: factores de la competencia, ubicación y análisis de las tiendas, gastos de publicidad efectuados por la competencia, lealtad a la tienda y futuros factores económicos que afectan a la adquisición de trajes. De ese modo se conseguirán elementos para realizar el ajuste final hacia arriba o hacia abajo de las expectativas de demanda generadas con los cálculos precedentes.

Tabla 2.25 Demanda potencial

	Tiendas 1 y 3 de la zona metropolitana de Indianápolis
1. Mercado meta	
Población del área designada de mercadotecnia	2 000 000
Mercado meta del varón de 10 a 65 años de edad	720 000
2. Territorio geográfico	
Mercado meta: varón de 18 a 65 años de edad en el área comercial de las tiendas 1 y 3	400 000
3. Restricciones del consumo	
Ninguna	
4. Compras promedio anuales por cliente	
Compras promedio de clientes, 40 trajes/sacos deportivos por año	.40 trajes/año
5. Compras totales por año en la categoría	
0.40 x 400,000	160 000 trajes/año
6. Precio promedio	
El precio promedio es \$150	\$150/traje
7. Monto total de compras	
\$150 x 160,000 trajes por año	\$24 000 000
8. Participación de la empresa en las compras	
Participación estimada de 15% en el mercado	\$ 3 600 000
9. Factores adicionales	
Ninguno	
Expectativas de demanda final de la compañía	\$ 3 600 000

Preguntas

- ¿Cuántos consumidores hay a nivel nacional en el mercado meta?
- ¿Cuántos clientes hay en el área comercial definida o en el territorio geográfico del mercado?
- ¿Qué hábitos de consumo limitan la base de clientes posibles en el mercado meta?
- ¿Cuál es el número promedio de compras del producto que se hacen al año?
- ¿Cuál es el número total de compras que realiza el mercado meta en el territorio geográfico cada año?
- ¿Cuál es el precio promedio del producto de la compañía?
- ¿Cuál es el monto total de las compras de su categoría de producto en el mercado meta geográfico?
- ¿Cuál es la participación de la compañía en el mercado? ¿Tiende a crecer o a disminuir?
- ¿Qué factores de la competencia afectarán a la participación en el mercado o a las probabilidades de incrementarla?
- ¿Existen otros factores que afecten profundamente a la demanda del producto? ¿De qué manera los cambios recientes o esperados en ellos influirán en la demanda? ¿Por qué?

ESTILO DE LA EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Ahora que ya ha contestado las preguntas de cada sección y llenado los diagramas, conviene resumir los hallazgos más importantes de cada sección. Y conviene hacerlo por dos razones:

Se facilita mucho la solución de problemas y el descubrimiento de oportunidades (como lo hará en el capítulo 3), si se condensa y sintetiza la evaluación del negocio.

Las partes del resumen ofrecen una excelente síntesis y apoyo a los administradores durante la presentación.

Hemos comprobado que no hay forma de abreviar una evaluación de negocios. La mercadotecnia es sumamente amplia, y el mercadólogo debe examinar con detenimiento las relaciones entre muchísimos números, a fin de llegar a conclusiones válidas sobre su empresa, el mercado, la competencia, las necesidades y deseos del cliente. Por una parte, es innegable la necesidad de examinar los meses individuales de ventas a lo largo de un periodo de tres a cinco años y comparar la estacionalidad de la empresa con la de la industria, si quiere determinarse con exactitud la

estacionalidad de las ventas y las oportunidades de mejorar. Por la otra, los resultados principales pueden resumirse en enunciados cortos y concisos. Este es el paso o etapa final en la realización de una evaluación del negocio.

Recomendamos preparar puntos del resumen en cada sección de la evaluación. Esos puntos deberían preceder a cada sección, pues servirán de resumen a los administradores cuando la evaluación final del negocio esté lista para ser presentada a la dirección. Esos puntos han de ser objetivos. Aquí no tiene cabida la aplicación de una estrategia. Hay que procurar que esos puntos o enunciados sean concisos y se limiten a comunicar los hechos. Cuando se necesite, incluya también los fundamentos o razones en forma abreviada. A continuación se indica cómo exponerlos ejemplos que sintetizan los principales hallazgos referentes a una compañía enlatadora.

Ejemplos de hábitos de compra

Las verduras enlatadas son empleadas en un alto porcentaje (80%) de las familias.

Las verduras enlatadas son una categoría de uso relativamente alto.

59% de las amas de casa usan cuatro o más latas por semana.

29% usa diez o más latas por mes. 13%

emplea 16 o más latas por mes.

Ejemplo de mercado meta

El consumidor de verduras enlatadas está dominado por los usuarios medianos y grandes.

37% de las mujeres que compran productos enlatados representan más de 65% de las verduras enlatadas que se consumen por mes.

Ejemplo de ventas

A pesar de que la categoría de tomates enlatados ha aumentado de modo extraordinario en los últimos cinco años, la compañía X ha tenido un crecimiento apenas moderado (20%). Esto está muy por debajo de la tendencia general de crecimiento en la industria.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Prepare un esquema y hojas de trabajo antes de comenzar a recabar información. De ese modo no

se apartará de las cuestiones o problemas más importantes.

- Siempre comunique los datos con puntos de referencia para realizar comparaciones; tome su compañía y compárela con la industria o bien este año y compárelo con el anterior.
- Procure que los puntos o enunciados del resumen sean lo más objetivos posible.
- Prepare con calma y lentamente la base de datos. De ese modo se facilitará mucho la redacción del resto del plan y todo saldrá mejor.
- Asegúrese de que cada hoja de trabajo que llene tenga un título descriptivo que explique su finalidad.
- Redondee las cifras y porcentajes al punto decimal más cercano. Los datos contenidos en la evaluación del negocio se deberían utilizar con fines de orientación y las largas series de números a menudo impiden efectuar las deducciones apropiadas a partir de los datos. Además, las cifras demasiado extensas denotan una exactitud que no debería estar implícita en la evaluación del negocio, donde a menudo hay que interpolar números para obtener resultados cuando se recurre a los datos secundarios. *Recuerde que lo importante son las tendencias y las comparaciones, no los números absolutos.* El hecho de que la empresa venda 15.2 o 15% de su producto en agosto tendrá poca importancia al momento de determinar la estacionalidad y las estrategias de inversión en los medios.
- Al trabajar en la evaluación del negocio, tenga siempre a la mano un cuaderno donde anotará las ideas del plan de mercadotecnia expuestas en la

introducción. También conserve una lista de problemas y oportunidades que surgen del trabajo con los datos. Si lo hace, ya habrá avanzado mucho en la redacción del plan.

Lo que no debe hacerse

- No use la evaluación del negocio para establecer objetivos y estrategias. Procure ser objetivo en la obtención de información y límitese a comunicar los hechos. No recomiende soluciones.
- No desista si no puede encontrar la información que necesita. Telefonee a las revistas especializadas, la biblioteca, los representantes de medios, etc. Las respuestas están allí en algún lugar.
- Por otra parte, no se desanime si no logra encontrar la información concerniente a una sección o secciones determinadas. Recabe el máximo de información en el tiempo disponible. Procure contestar todas las preguntas aun cuando no cuente con un apoyo cuantitativo. Lo importante es estudiar *con la máxima meticulosidad* el negocio y la compañía antes de comenzar a escribir el plan de mercadotecnia. No olvide que nunca tendrá suficiente información y que nunca puede darse el lujo de contar con escasa, porque un poco de información sobre los antecedentes es mejor que no tener nada cuando se elabora un plan de mercadotecnia.
- No prepare un plan de mercadotecnia sin conocer primero el mercado meta, el producto y el ambiente de mercadotecnia en la forma más completa posible.

PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Es muy difícil trazar un plan de mercadotecnia sin consolidar y resumir antes el material desarrollado en la evaluación del negocio. La evaluación es un punto de referencia que debe utilizarse a lo largo del año. Pretende ser exhaustivo en los datos que presenta y analiza. Sin embargo, para preparar un plan de mercadotecnia, el experto necesita afrontar los retos particulares de una compañía determinada o bien de una categoría de producto. Las principales conclusiones que se deducen de la evaluación han de traducirse en problemas que es preciso resolver y en oportunidades susceptibles de aprovecharse.

Objetivos del capítulo

Identificar los problemas y oportunidades a partir del material obtenido en la evaluación del negocio. Aprender a plantear problemas y oportunidades sucintos y manejables en un formato que permita una transición organizada hacia la elaboración del plan de mercadotecnia.

RESUMEN

Identificación de problemas y oportunidades

Cuando se escribe el plan de mercadotecnia, los objetivos y estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. En teoría, cada problema y oportunidad deberían abordarse en él. Por consiguiente, es necesario asegurarse de identificar problemas y oportunidades adecuados para cada sección de la evaluación del negocio.

En primer lugar, se preparan los encabezados que correspondan a los pasos de la evaluación (por ejemplo, filosofía corporativa, mercado meta, análisis de ventas, etc.). Se deja suficiente espacio para sintetizar los problemas y oportunidades debajo de cada título de sección. El apéndice B contiene hojas de trabajo. A continuación se revisa cada sección de la evaluación con el fin de identificar el mayor número posible de problemas y oportunidades. Hay que cerciorarse de leer cada sección por lo menos dos veces. Hágase la siguiente pregunta: "¿Es procesable esta información? ¿Se trata de un problema actual o potencial que necesita resolverse o de una oportunidad susceptible de aprovecharse?"

Problemas

Los problemas nacen de situaciones de debilidad. Como en el caso de las oportunidades, un enunciado (o descripción) de un problema puede efectuarse a partir de un solo hallazgo o bien de un conjunto de resultados que dan origen a una situación potencialmente negativa. Al examinar la sección del mercado meta en la evaluación del negocio para un cliente al por menor, descubrimos que había un grupo de grandes compradores, 30% de los cuales compraban 65% del producto. La concentración más importante estaba en el grupo de mujeres de 35 a 49 años de edad, con hijos. No obstante, el cliente tenía más éxito con los compradores más jóvenes; y mientras que los grandes consumidores adquirían algunos productos en la tienda del cliente, realizaban la mayor parte de sus compras en otra parte. Esta información dio origen a los siguientes problemas bajo el encabezado mercado meta:

- El comprador de los productos de la empresa tiende a ser más joven, con menos de 35 a 49 compradores (el segmento más importante en el caso de los grandes usuarios) si se compara con el perfil del gran usuario.
- El gran usuario compra en las tiendas de la compañía, pero realiza la mayor parte de sus compras en otros establecimientos.

Por tanto, para llegar al gran usuario, el detallista tiene que desarrollar un programa si quiere satisfacer mejor las necesidades de aquél mediante la selección de mercancía y mejorar su servicio en la línea completa de producto.

En resumen, los problemas se centran en las debilidades de la empresa. La relación de problemas también ha de tener en cuenta las condiciones del mercado capaces de crear una desventaja para la compañía o la industria en general. El denominador común es que los problemas son de naturaleza defensiva. Estos harán que tome medidas para superar la situación de debilidad y corrija los aspectos negativos.

Oportunidades

Las oportunidades tienen su origen en las fuerzas o circunstancias positivas. A menudo una combinación de circunstancias ocasiona una situación potencialmente positiva, creando así una oportunidad. Cuando estudiamos la situación de la competencia para una empresa contable a nivel estatal, averiguamos que había muy pocas firmas contables con programas agresivos y disciplinados de mercadotecnia. Y eran todavía menos las que hacían publicidad a través de los vehículos de la comunicación masiva. Descubrimos asimismo que, de las que hacían publicidad, ninguna se dirigía a las empresas medianas. En un análisis anterior de la demanda se había descubierto que el mayor potencial de nuestro cliente era ofrecer una amplia gama de servicios contables a las empresas pequeñas y medianas en las categorías de la Standard Industrial Classification (SIC) correspondientes a venta al menudeo, servicios y finanzas.

- Si bien hay una competencia relativamente fuerte en las áreas comerciales de la empresa de CPA, sus servicios reciben poca publicidad; ninguna de ellas domina el conocimiento del consumidor o del negocio que tienen las empresas contables,
- Ninguna empresa se comunica directamente con el mercado meta que abarca de empresas pequeñas a medianas. No obstante, es un mercado que representa la mayor parte del negocio potencial en cuanto al número real de clientes.

Estas oportunidades significaban dos cosas:

1. Por lo reducido de la publicidad que recibían la firmas contables, una campaña agresiva y bien dirigida podría dominar la publicidad de ellas crear altos niveles de conocimiento.
2. Si los mensajes eran estratégicos y, por lo mismo significativos para la audiencia meta, una mayor participación de la mente o conocimiento podra traducirse en incrementos en la participación de negocio o participación del mercado.

En resumen, las oportunidades son expresiones que señalan las fuerzas de la organización. También identifican áreas donde la compañía puede aprovechar una debilidad de la competencia. Se centran en condiciones del mercado que pueden darle una ventaja a la organización si se toman medidas positivas. Las oportunidades son siempre de índole ofensivas. Darán origen a una acción que se base en las fuerzas

¿Problema u oportunidad?

Muchas veces lo que parece ser un problema también puede ser una oportunidad. Un ejemplo de ello es el siguiente problema de análisis de ventas:

- Si bien las ventas de Heartland Men's Apparel son grandes en el periodo de vacaciones que comprende de noviembre a diciembre, son más baja que la categoría de ropa para caballeros a nivel nacional. Esta situación ocurre porque estas tiendas no están situadas en zonas comerciales que generen un gran tráfico en esos periodos.

Sin duda se trata de un problema para la compañía, pero también representa una oportunidad. Si las ventas a nivel nacional alcanzan su nivel máximo durante los periodos de noviembre y diciembre, entonces hay la oportunidad de captar un porcentaje más alto de esas ventas. Sin embargo, debido a las ubicaciones de las tiendas, resulta difícil alcanzar los mismos resultados que la tienda común a nivel nacional durante ese periodo. Así, este enunciado es la vez un problema y una oportunidad.

Pero hay que precisar exactamente de qué se trata. En general, se determina si es más bien un problema o una oportunidad. En este ejemplo, es difícil cambiar las ubicaciones de las tiendas al detalle, por cual este factor central haría del enunciado anterior un problema. Sin embargo, en uno y otro caso, el director de mercadotecnia probablemente optar por abordar el problema u oportunidad, tratando de aumentar las ventas en los meses de noviembre y diciembre.

CÓMO PLANTEAR PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES PROCESABLES

Los problemas y oportunidades deberían ser un enunciado conciso y de una oración que extraiga conclusiones. Conviene subrayar las oración. Si es necesario, puede darse un breve seguimiento usando los datos o razones.

Las razones deberán utilizar los principales datos o hallazgos objetivos que se obtuvieron en la evaluación del negocio. Eso le permitirá a usted respaldar de inmediato los enunciados de problemas y oportunidades durante una presentación.

A continuación se dan ejemplos de problemas y oportunidades que demuestran el estilo que ha de emplearse cuando se formulan. Hemos escogido tres categorías de problemas y dos de oportunidades. Recuerde que, en la sección dedicada a sus problemas y oportunidades, habrá problemas y oportunidades para cada sección de la evaluación del negocio.

Problemas del mercado meta

- *Existen múltiples mercados meta.* Cada uno tiene su propia demografía, necesidades y deseos. No es posible concentrarse en un solo grupo dominante de clientes.
- *Las toallitas faciales se venden principalmente entre usuarios muy ancianos y presentan un porcentaje bajo o nulo entre los adolescentes y los adultos jóvenes.* La marca prácticamente no está conquistando nuevos usuarios con los cuales revitalizar la franquicia del consumidor.
- *El hospital general no tiene una orientación religiosa.* La ciudad de Johnsonville tiene una alta concentración de católicos (40% de la población). De los dos hospitales, es el católico el que domina el mercado. Así pues, los factores religiosos influyen en la elección del hospital.

Problemas de análisis de ventas

- *El mercado de trajes y de sacos deportivos para varones constituye un mercado relativamente pequeño.* Las compras totales de estas prendas de vestir en un año son bajas en términos absolutos, y la categoría presenta índices más bajos de compra cuando se compara con otros bienes no duraderos de consumo. Además, mientras que pequeños porcentajes de hombres compran un traje o saco deportivo en un año determinado, la mayor parte de ellos adquieren sólo un traje o un saco deportivo al año.
- *La Reed Company ha visto disminuir su participación en el mercado durante los últimos cinco años.*

Esta pérdida de participación en el mercado ha afectado principalmente al líder del mercado, Birkenshire, compañía que la había incrementado en los últimos cinco años. El resto del mercado ha permanecido bastante estable durante ese periodo.

	Participación en el mercado	Cambio porcentual en los últimos cinco años
The Reed Company	10	-12%
Birkenshire	25	+15

- *Los datos referentes alas ventas muestran que un reducido número de distribuidores representan la mayor parte del ingreso por ventas.* Cuarenta cuentas representan casi 70% de las ventas de distribuidor, pero constituyen apenas 123 de los distribuidores que compran productos a la Seth Cooperar Sons Office Supplies.

Evaluación mereadológica histórica de la competencia en relación con los problemas de la compañía

- *Los tres principales competidores gastaron 20% más que Sweetbriar.* Además, Sweetbriar Inc. no domina ningún medio, y los gastos que destina a ellos han disminuido desde el último año en televisión, medio en que gasta casi todo el presupuesto destinado a este renglón.
- *Los mensajes publicitarios de Sweetbriar no son incompatibles con ningún tema de ventas unificador.* En cambio, los cuatro principales competidores comunican un posicionamiento fuerte e identificable en toda su publicidad.

Índices de compra/oportunidades de hábitos de compra

- *Si bien el suroeste consume mayor cantidad del producto per cápita que cualquier otra parte del país, The Torger Company tiene relativamente pocas ventas en esta región.* Ello se debe a que todavía debe ampliar su distribución a esta parte del país.
- *El comprador común muestra una extrema lealtad a la marca.* La elección de marca se realiza a edad temprana y la mayor parte de los consumidores la conservan durante toda su vida.
- *Aunque la prueba total de las marcas de la compañía es muy baja, la repetición de la prueba (reprueba) está por encima del promedio de la categoría.* Así pues, mayores índices de consumidores locales se convierten en consumidores regulares; esto es más de lo que es normal en la categoría, lo cual significa que la aceptación del producto es muy alta.

Oportunidades del conocimiento y atributos del producto

- *De los diez competidores más importantes, la Kuypers Company ocupa el segundo lugar en calidad del producto.* La calidad es el atributo más importante que decide la compra en la categoría.
- Existe muy poca diferenciación de las empresas contables, salvo en lo tocante al tamaño. Las ofertas de servicios, el conocimiento especializado y otros aspectos son poco conocidos por los clientes, los posibles compradores y personas que se enteran del producto a través de terceros.

Realice una presentación objetiva

Por último, es importante que la sección dedicada a los problemas y oportunidades sea objetiva al resumir los hallazgos obtenidos en la evaluación del negocio. Ni los problemas ni las oportunidades muestran lo que debe hacerse, sino que señalan áreas que requieren atención. Describen el ambiente actual del mercado. Deje las soluciones al plan de mercadotecnia.

Lo siguiente no es una oportunidad, sino una estrategia de mercadotecnia:

- Haga publicidad durante las temporadas fuertes del año, que corresponden a agosto, septiembre, diciembre y abril.

Es una estrategia porque no está aportando hechos, sino demostrando lo que debiera hacerse. Deje eso al plan de mercadotecnia, en el cual estará en posibilidades de revisar todos los problemas y oportunidades y luego decida qué ha de hacerse. El enunciado correcto relativo a lo anterior sería:

- La industria muestra una gran estacionalidad, y se compran los productos sobre todo en los meses de agosto, septiembre, diciembre y abril.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Extraiga el mayor número posible de conclusiones de *cada sección* de la evaluación del negocio. Lea cada sección y vuelva a leerla.
- Procure examinar cada conjunto de hechos en el máximo número de formas. Formule la siguiente pregunta: "¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de los datos?"
- Escriba enunciados concisos y objetivos que resuman la evaluación del negocio.
- Organice sus problemas y oportunidades, de modo que reflejen cada sección de la evaluación de negocio.
- Si le ayuda a tener un mejor panorama general resume todos los problemas y oportunidades en cinco a diez problemas básicos y en cinco a diez grandes oportunidades, poniéndolos al final de la sección destinada a problemas y oportunidades.

Lo que no debe hacerse

- No trate de establecer objetivos y estrategias en esta sección.
- Procure que sus enunciados sean objetivos.
- No formule enunciados demasiado largos. Haga los breves, y concentre cada uno en un solo problema u oportunidad.
- No reduzca la cantidad de problemas y oportunidades: recopile una lista exhaustiva. Una vez que tenga la lista final, asegúrese de retornar a ella y eliminar los elementos redundantes. Esto le permitirá concentrarse en una lista más depurada y manejable de oportunidades y problemas significativos.
- No incluya problemas y oportunidades que no se basen en la información incluida en la evaluación del negocio.

PARTE II

PLAN DE MERCADOTECNIA

OBJETIVOS DE VENTAS

Cuando comience a escribir un plan de mercadotecnia, lo primero que debe hacer es establecer los objetivos de ventas. Es uno de los pasos más complicados e importantes en la preparación de un buen plan. Cuanto mejor conozca el proceso por el que se llega al objetivo de ventas, más fácil le será escribir un plan de mercadotecnia que alcance los objetivos de ventas.

Objetivos

Conocer la definición e importancia de los objetivos de ventas.

Saber lo que se requiere para establecer objetivos difíciles pero alcanzables.

Conocer la participación de la alta dirección en el departamento de mercadotecnia para llegar a fijar objetivos realistas de ventas.

Conocer los factores cuantitativos y cualitativos que afectan al establecimiento de los objetivos de ventas.

Saber cómo fijar los objetivos de ventas usando un proceso de tres etapas.

RESUMEN

Definición e importancia de los objetivos de ventas

Los objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán. El establecimiento de objetivos de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de merca-

dotecnia. Todo lo que después se incluye en él tiene por objeto realizar los objetivos: calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de publicidad y de promoción, la contratación del personal de mercadotecnia y de ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizarán y, lo que es más importante, la cantidad del producto elaborado o que se conservará en inventario.

Los objetivos de ventas deben presentar un reto y ser alcanzables

Como los objetivos de ventas tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables. De lo contrario, podrían tener un efecto desastroso en las ganancias básicas a corto plazo, lo mismo que en el éxito de la compañía a largo plazo. Si los objetivos se amplían de manera extraordinaria, el costo de realizar negocios aumentará muchísimo para alcanzar el incremento proyectado de ventas. Por consiguiente, si se fija objetivos demasiado altos e irrealizables, la razón entre los gastos resultantes y las ventas será muy alta, haciendo que las utilidades sean menores a las esperadas. O si subestima demasiado los objetivos de ventas y no tiene una adecuada capacidad de producción ni un inventario suficiente, no podrá satisfacer la demanda, lo cual significa que pierde la oportunidad ante la competencia. A la larga, ello puede ocasionar la pérdida de buenos distribuidores, de clientes leales y de los clientes que adquieren el producto por primera vez.

En resumen, los objetivos de ventas han de basarse en una estimación exacta de la oportunidad de mercado y en la capacidad de la organización para aprovechar esas oportunidades.

Los objetivos de ventas deben cumplirse en un plazo específico

Es necesario establecer objetivos para conseguirse en un plazo determinado, con el fin de que el programa de mercadotecnia tenga una fecha de inicio y otra de terminación. También es importante fijar objetivos a corto y largo plazo. Los primeros generalmente son de un año o menos tiempo, en tanto que los segundos suelen incluir objetivos de ventas para un mínimo de tres años. Se requieren objetivos a largo plazo para planear la dirección de la compañía o producto en el futuro en áreas como equipo, bienes raíces, personal y capital. Más aun, lo que incluya en el plan de mercadotecnia de un año influirá en los objetivos que se establezcan para periodos de dos y tres años. Los programas de pruebas de productos nuevos y de servicios en el año uno podría ser un imperativo a fin de cumplir con los objetivos en el año tres.

Los objetivos de ventas deben ser mensurables

Fijar objetivos mensurables proporciona los medios para determinar qué debe incluirse en el plan de mercadotecnia y para evaluar su éxito. Así pues, los objetivos de ventas se cuantifican en cantidades monetarias y en unidades para las firmas manufactureras, en términos monetarios y transacciones (y a veces en unidades) tratándose de empresas detallistas y en términos monetarios y personas atendidas en el caso de las empresas de servicios.

Hay que establecer los objetivos de ventas tanto para las cantidades monetarias como para las unidades/transacciones/personas atendidas. El monto de las ventas abarca los gastos y ofrece una ganancia, reflejando además el impacto que cualquier aumento o disminución del precio tendrá en el producto. Las unidades/transacciones/personas atendidas indican la salud fundamental de la organización. Si constantemente se está proyectando aumentar el monto y reducir las ventas unitarias, con el tiempo seguramente habrá una disminución de dicho monto porque los incrementos de precios ya no compensarán la pérdida de ventas unitarias.

Los objetivos de ventas son algo más que monto y unidades/transacciones/personas atendidas

Las utilidades proyectadas, resultado directo de las ventas, también han de incluirse junto con los objetivos de ventas en este plan. Por eso, por ser usted el autor de él, debe conocer las expectativas sobre utili-

dades si quiere preparar y evaluar correctamente el plan de mercadotecnia.

Más aún, si no está operando en un ambiente puro de negocios, recuerde que los objetivos de ventas pueden definirse en otros términos y no sólo por monto o unidades. En una organización no lucrativa con programas dedicados a prevenir el maltrato del niño, la meta podría ser determinada cantidad de llamadas telefónicas solicitando ayuda o denunciando casos de maltrato. En un organismo gubernamental, digamos una agencia de empleo, el objetivo podría ser el número de personas colocadas en un trabajo. Para el director de una campaña política, podría ser el porcentaje de votos en favor de su candidato en un distrito o estado. Sin importar la organización, siempre ha de haber objetivos de ventas o bien una simulación de objetivos.

Participación de los ejecutivos de la alta dirección en el establecimiento de los objetivos de ventas

Si usted "reporta" a la alta dirección, asegúrese de que conoce las expectativas de la compañía respecto a las ventas y utilidades, y de revisar el plan de la compañía, si está disponible. Muchas veces la alta dirección le señala los objetivos al departamento de mercadotecnia. De ser así, es todavía más importante que usted haya llegado sistemáticamente a sus objetivos. Basándose en su propuesta, la alta dirección puede ajustar sus objetivos (si son muy diferentes a sus proyecciones de ventas) o bien, por lo menos, lograr una perspectiva más amplia al estudiar el plan de mercadotecnia diseñado para alcanzar los objetivos dictados por ella. Sea como fuera, conviene que la alta dirección participe en el establecimiento de los objetivos de ventas y utilidades antes de redactar el resto del plan de mercadotecnia. Sólo así se tendrá la seguridad de preparar un plan que cumpla con los objetivos deseados de ventas.

FACTORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS QUE AFECTAN AL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS

Tanto los factores cuantitativos como los cualitativos han de tomarse en cuenta al diseñar los objetivos de ventas. Los primeros son aquellos que pueden ayudar a calcular numéricamente los objetivos específicos de ventas. Se calculan primero con el propósito de obtener cifras confiables que se basen en informa-

ción objetiva. Los factores cualitativos son más subjetivos pues no son tangibles y por la dificultad de cuantificar ciertas clases de información. En consecuencia, la interpretación de estos factores subjetivos obliga a hacer un ajuste de los objetivos de ventas basados en criterios cuantitativos.

Factores cuantitativos

Tendencias de ventas y de participación

Al preparar los objetivos de ventas, conviene comenzar con el pasado. Las tendencias de la organización y de las ventas de la compañía serán factores muy importantes que es preciso considerar cuando se proyecten las ventas.

Ventas del mercado. Estudie las tendencias del mercado durante los últimos cinco años en términos de monto de ventas y ventas unitarias. ¿Cuáles han sido las tendencias del mercado: ascendentes, descendentes, estables o fluctuantes? En la historia de ventas y unidades en el mercado total, ¿cuáles han sido las tendencias de los segmentos que constituyen el mercado total? Si estuviera usted investigando las ventas de calzado en el mercado total, podría haber descubierto un mercado con tendencias estables y con un lento crecimiento; en cambio, las ventas de calzado para atletas es un subconjunto que mostraba tendencia ascendente con una rapidez porcentual más del doble que la del mercado total. Así pues, si usted hubiera estado vendiendo calzado para atletas, habría tenido en cuenta esta tendencia al fijar los objetivos.

Por otra parte, si su negocio se beneficia con las modas pasajeras o con un volumen fluctuante de ventas, debe aprender a reconocer esto y considerarlo de modo realista al establecer los objetivos de ventas y utilidades. El volumen que se vende por modas pasajeras podría ser esporádico; por ejemplo, una convención o torneo deportivo que atraerá muchas personas a su ciudad y a su restaurante. Pero ese volumen también podría ser mucho más duradero, al punto que originara un estudio sobre el cuidado de la salud muy publicitado que indicase que el uso de aceite de pescado o de aspirina prolonga la vida. Si la compañía vende uno de esos productos, usted tendría que estimar el impacto de esta información en cuanto a volumen y tiempo. ¿Cuántos consumidores recibirán el influjo y por cuánto tiempo?

La compañía vs. las ventas en el mercado. A continuación se compara qué tendencia presentan las ventas de la compañía año con año versus las ventas del mercado total. En la generalidad de los casos, se

proyectan las ventas para igualar o rebasar el índice de crecimiento del mercado; de lo contrario, perdería usted una participación en mercado.

Tendencias de participación en el mercado. Otro factor que ha de considerarse son las tendencias de participación del mercado de la compañía/división, de la línea de productos y de cada producto o de la categoría de detallista/servicio y de cada departamento importante. ¿Con qué rapidez ha ido mostrando tendencias su participación en relación con el mercado? ¿Ha ido aumentando o contrayéndose? ¿Ha ido creciendo su participación en un mercado que está contrayéndose? Si descubre que el producto está perdiendo participación en un mercado en contracción, no sería realista proyectar incrementos de ventas a menos que la estrategia consista en invertir esa tendencia mediante un importante esfuerzo de mercadotecnia. Cuando se establecen objetivos hay que tener presente que no sólo es difícil invertir la disminución de las ventas de un producto, en un periodo de un año, sino que resulta extremadamente difícil invertirla dentro de un mercado en decadencia.

Tamaño y tendencia del mercado meta

Determinar estimaciones exactas para fijar los objetivos de ventas también requiere una evaluación rigurosa del tamaño y del crecimiento proyectados para el producto o servicio. Muchas empresas conjuntas de creación reciente fracasan por una estimación excesivamente optimista del tamaño del mercado. Es muy importante estudiar los datos obtenidos de los censos y la industria, e incorporarlos en la evaluación del negocio, lo mismo que la investigación primaria disponible, para calcular la verdadera magnitud del mercado y sus tendencias actuales. El director general de una cadena detallista que vendía trajes económicos para caballeros vino a nuestro despacho preguntando por qué su cadena de veinte tiendas fundada hacía dos años no estaba consiguiendo buenos resultados. Después de revisar los datos de censo sobre el negocio, descubrimos un mercado relativamente pequeño para esa categoría de producto:

Un reducido número de compradores: apenas 25% de los hombres compra un traje o un saco deportivo al año.

Escasa frecuencia de la compra: aproximadamente 0.40 trajes y sacos deportivos adquirirían cada año los varones de más de 18 años de edad.

La categoría de mercado de los trajes mostraba una tendencia decreciente y, en cambio, la ropa informal (que no vendía el detallista) estaba creciendo.

Si esta compañía hubiera revisado los datos del mercado antes de hacer proyecciones para sus ventas, tal vez nunca habría optado por las tiendas al por menor.

Muchas veces se fijan objetivos de ventas demasiado altos año tras año, porque la dirección no reconoce una constante erosión del mercado, la cual podría haberse descubierto en los datos de la industria, en los datos concernientes a las ventas de la compañía y con una investigación primaria. Por medio de una investigación primaria, nuestra agencia logró comprobar, para una cadena de tiendas de tela, que el número de mujeres que cosía ropa había disminuido aproximadamente 5% al año en un periodo de 10 años.

Consideraciones de presupuesto, utilidades y precios

Al determinar objetivos realistas de ventas, conviene conocer los presupuestos operativos históricos y las expectativas de ganancias de la compañía. En teoría, las ventas cubren los gastos y rinden utilidades. Y el simple hecho es que se necesita un nivel mínimo de ventas para permanecer en el negocio y crecer. Por tal razón, el costo de realizar negocios o los gastos que supone la operación de la empresa constituyen un importante factor cuantitativo que ha de tenerse en cuenta cuando se establecen los objetivos de ventas. Al fijarlos, también hay que conocer el nivel de rentabilidad dentro de los segmentos de su línea de productos o de venta al detalle y oferta de servicios. Además de los elementos anteriores, los incrementos o reducciones del precio han de incluirse en todos los objetivos de ventas porque repercuten profundamente en el volumen de ventas y en la rentabilidad.

Factores cualitativos

Consideraciones de tipo económico

Un factor que afecta los objetivos de ventas y que es difícil de pronosticar es la economía. Ajuste los objetivos basándose en la estimación de los factores económicos que influirán de modo directo en la empresa. ¿Está pronosticando las ventas para un periodo de recesión, de inflación o de relativa estabilidad económica? Si está proyectando las ventas para un periodo inflacionario, seguramente estará estimando que el monto de ventas crecerá en un porcentaje más elevado que las ventas unitarias.

Las tasas de interés son otro factor importante cuando se establecen los objetivos de ventas. Las empresas cuya mayor parte de clientes hacen sus compras a crédito, como las distribuidoras automotrices y las compañías de bienes raíces, ven desplomarse sus ventas cuando aumentan las tasas de interés.

Además, si hay cambios importantes en las leyes fiscales, debe usted planear teniendo presente ese hecho. La supresión de una exención fiscal a la adquisición de maquinaria pesada afectará considerablemente las ventas de las compañías que la fabrican.

Examine no sólo los factores económicos nacionales, sino también los que podrían afectar directamente el mercado de su producto en un territorio geográfico más delimitado. Las zonas de desempleo podrían repercutir negativamente en los objetivos de ventas.

En resumen, recuerde que, aunque no puede controlar los factores económicos, sí está en condiciones de evaluar el impacto que tendrán en la empresa y luego ajustar los objetivos de ventas a corto y largo plazo.

Competencia

Lo que usted identificó como un mercado grande y en crecimiento puede diluirse ante una competencia fuerte y creciente. Antes de finalizar los objetivos de ventas, estudie la sección dedicada a la competencia (paso 9) en la evaluación del negocio. ¿Un competidor importante ha incrementado de modo perceptible su fuerza de ventas, la cantidad de transacciones comerciales con detallistas, ha agregado otros lugares de canales de distribución y tiendas, ha modificado su mezcla (combinación) de productos o ha introducido un nuevo producto o servicio? Basándose en su análisis de los medios de publicidad empleados por la competencia, ¿está aumentando o disminuyendo su nivel de gastos? El hecho de que se incremente la inversión que la competencia destina a la publicidad, sobre todo en un mercado dominado por unos cuantos grandes competidores, puede afectar negativamente las probabilidades de que el programa de mercadotecnia cumpla con los objetivos de ventas.

Muchas veces es difícil determinar el impacto directo que tiene en las ventas un aumento de la publicidad de la competencia. En esta etapa, una encuesta por teléfono aplicada al mercado potencial puede cuantificar su influencia en las ventas de la empresa. Gracias a este tipo de investigación, pudimos medir un 50% de incremento en el conocimiento del competidor directo de nuestro cliente. Después tradujimos ese conocimiento en un incremento de ventas logradas por la competencia y en una erosión de la participación de nuestro cliente en el mercado. De ahí que le hayamos recomendado un plan anticompetencia, junto con la revisión de los objetivos de ventas a corto plazo.

Ciclo de vida del producto

Otra consideración que se hace al fijar los objetivos de ventas consiste en averiguar en qué etapa del ciclo

de ventas se halla el producto. ¿Tiene usted un nuevo producto que acaba de ser introducido con un gran mercado meta todavía sin explotar, en el cual la competencia es mínima y el crecimiento potencial es considerable? Si el producto se introdujo en una forma exitosa, ¿están todavía creciendo las ventas, se han estancado o empiezan a declinar? Los objetivos a corto plazo deberían reflejar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto, en tanto que los objetivos a largo plazo reflejarán además la etapa hacia la que está pasando. Muchas veces, con el propósito de hacerse una idea más clara de la etapa del ciclo de vida del producto, conviene hacer una pausa para estudiar los productos de la competencia o bien hacer comparaciones con otros productos que presenten características semejantes en otras industrias. Después que esas compañías introdujeron sus productos, ¿cuándo llegaron a una fase de estancamiento y en qué momento de su existencia comenzaron a decaer? Los fabricantes y las empresas de servicios, así como los detallistas, pueden pronosticar con mayor precisión el crecimiento de ventas al precisar si determinados productos que venden están en una etapa de crecimiento, de estabilización o de declinación.

La misión y personalidad de la organización

Un importante factor cualitativo que ha de considerarse es la misión y personalidad de la organización. ¿Cuáles son las expectativas de la compañía? ¿Cuál es su razón de ser? ¿Cuál es la filosofía de hacer negocio? ¿Es la compañía conservadora y cuidadosa o sólo corre riesgos moderados? ¿Es una compañía tradicionalista que no quiere cambios o joven y dinámica y está dispuesta a introducir cambios radicales? Hay que tener en cuenta también su agresividad en cuanto al crecimiento y la innovación (mejoramiento del producto, productos nuevos y la apertura de nuevos canales de distribución y mercados). Tome en consideración todo lo anterior al momento de estimar las ventas futuras.

Expectativas del plan de mercadotecnia

La personalidad, relacionada en cierta forma con la organización, constituye otro importantísimo factor cualitativo: su expectativa del esfuerzo global de mercadotecnia señalado por el plan de mercadotecnia. La utilización de un plan de mercadotecnia disciplinado y bien integrado, que nunca antes haya sido aplicado, suele generar un incremento de ventas en igualdad de circunstancias. Más aún, ajustará usted los objetivos de ventas hacia arriba si quiere cambiar

la forma en que antes comercializaba el producto; por ejemplo, mejorar el producto, aumentar la inversión destinada a los medios, incrementar el presupuesto de promoción o bien rebajar el precio del producto.

CÓMO ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE VENTAS

La metodología para establecer los objetivos de ventas es a la vez cuantitativa y cualitativa, lo cual significa que será una combinación de datos basados en estimaciones y de conjeturas basadas en hechos. Si usa un proceso riguroso al fijar los objetivos, estos se fundarán más en estimaciones realistas y menos en conjeturas.

El proceso de establecimiento de los objetivos de ventas

El proceso que se recomienda para establecer el objetivo o los objetivos de ventas descansa sobre tres pasos:

- Fijar objetivos individuales de ventas aplicando tres métodos cuantitativos.
- Conciliar estas metas cuantitativas en objetivos combinados de ventas.
- Ajustar los objetivos combinados de ventas calculados cuantitativamente interpolando los factores cualitativos subjetivos correspondientes; por ejemplo, la economía, la competencia y la personalidad de la organización.

En el apéndice C se incluyen las hojas de trabajo de cada paso y un formato del plan de mercadotecnia para redactar los objetivos de ventas.

Paso 1

Establecimiento de objetivos cuantitativos de ventas

Recomendamos que, si cuenta con los datos necesarios, utilice los tres siguientes métodos cuantitativos: método basado en el ambiente interno, método basado en el ambiente externo y método con inclusión de gastos. Cada uno desarrollará un estimado para el objetivo de ventas y cada estimado le ofrecerá uno de tres parámetros que le permitirán realizar juicios realistas y llegar al objetivo u objetivos finales de ventas. Cada método puede usarse exclusivamente para determinar el objetivo; sin embargo, él resultado final no será tan confiable como cuando se apliquen los tres. Si se sirve de los tres, usted prepara

objetivos deducidos de tres distintos conjuntos de datos, medida de seguridad que impide emplear sólo un conjunto que tal vez no sea totalmente confiable ni general.

Método basado en el ambiente externo

En este método, primero se busca fuera del ambiente inmediato de la compañía y se estima el *mercado total o ventas por categoría durante cada uno de los tres próximos años*. Realice después un estimado de la participación presente y futura de la compañía en el mercado durante los tres años próximos. Luego multiplique el mercado total o las proyecciones de categoría por el estimado de participación en el mercado durante los tres próximos años; de ese modo llegará a los objetivos de ventas. Deberá tener al final del proceso una proyección de tres años para ventas unitarias y monto en dinero.

Para llegar a estas estimaciones, comience con una revisión de la tendencia de los últimos cinco años en cada mercado en que compite el producto, servicio o tienda al detalle. (Si no dispone de datos de ventas que abarquen ese lapso, utilice los que tenga y complételos con los datos disponibles en empresas similares, a fin de determinar las tendencias del mercado.) Si el mercado muestra una tendencia ascendente de 5%, podría usted proyectar que seguirá creciendo a ese ritmo durante los tres años próximos.

Proyección de ventas según una línea de tendencia del mercado. Además de aplicar un incremento porcentual directo para llegar al volumen del mercado en años futuros, se puede obtener con técnicas estadísticas una línea de tendencia del mercado. Si está proyectado el monto de ventas en 1993 y el mercado pasa de \$800,000 en 1985 a \$900,000 en 1990, debería hacer el siguiente cálculo:

Cambio del mercado de 1985 a 1990 = \$100,000
(de \$800,000 a \$900,000)

Periodo de cambio del mercado - 5 años
(de 1985 a 1990)

Cambio promedio \$ por año - \$20,000 (\$100,000/5)

Cambio \$ durante el periodo de 8 años
(de 1985 a 1993) - \$160,000 (\$20,000 x 8)

Ventas proyectadas \$ para 1993 = \$960,000
(800,000 a partir del año base 1985 + 160,000
para un cambio durante un periodo de 8 años)

A este método se le llama *manual* y es el método más simple con que se determinan las líneas de tendencias. Puede aplicarlo tanto con las ventas unitarias como con el monto en dinero. Si hay una fluctuación considerable en las ventas anteriores año por año,

puede obtener una línea de tendencias calculada matemáticamente por el método de los mínimos cuadrados. Si necesita ese tipo de cálculo, le aconsejamos consultar un libro de estadística para administradores.

Proyección de ventas por línea de tendencias de compañía/producto. Para obtener una estimación de la participación en el mercado, se analiza el cambio de la participación que consiguió la empresa en el mercado durante los últimos cinco años y se proyecta un cambio semejante para el futuro. Puede usted estimar un cambio de punto porcentual o bien aplicar el método manual descrito antes. Si tuviera que estimar una cifra de participación para 1991 y si su participación hubiera pasado de 10% en 1985 a 16.5% en 1990, tendría que realizar el siguiente procedimiento:

Cambio de participación de 1985 a 1990 = 6.5 puntos
(de 10 a 16.5%)

Periodo del cambio de participación = 5 años
(de 1985 a 1990)

Cambio promedio por año = 1.3 puntos
(6.5 puntos/5 años)

Cambio de participación durante un periodo
de 6 años (de 1985 a 1991) = 7.8 (1.3 X 6)

Participación proyectada para 1991 = 17.8%
(participación del 10% a partir del año base
1985 + 7.8 de cambio de punto porcentual
durante un periodo de 6 años)

También en este caso, una vez que obtenga una cantidad proyectada de ventas en el mercado y de unidades, así como una participación proyectada del mercado para cada una, multiplique las estimaciones del mercado total por las participaciones estimadas para determinar un objetivo de ventas en monto y unidades. Deberá aplicar este método basado en el ambiente externo en cada uno de los años en que formule objetivos de ventas. La tabla 4.1 contiene un ejemplo de cómo se aplica el método. En el apéndice C se ofrece una hoja de trabajo que puede usar para aplicarlo. Modifíquela para incluir transacciones si se encuentra en una empresa detallista o bien la razón de unidades a personas/compañías atendidas si trabaja en una empresa de servicios.

Método basado en el ambiente micro interno

Una vez revisadas las ventas en el mercado externo, se estudia la historia de ventas de su propia organización. Comience en la parte *superior* o bien con un análisis de las ventas totales. Sírvese del incremento porcentual directo o del método de línea de tendencias; obtendrá así las ventas proyectadas de su com-

Tabla 4.1 Objetivos de ventas: método macro basado en el ambiente externo

Datos sobre el mercado y sobre la participación en el mercado

	Volumen de ventas en el mercado				Porcentaje de participación de la compañía en el mercado			
	\$ (MM)	Cambio porcentual en el año anterior	Unidades (MM)	Cambio porcentual en el año anterior	\$	Cambio de punto porcentual respecto al año anterior	Unidades	Cambio de punto porcentual respecto al año anterior
5 años anteriores								
1986	\$ 952.2	13.3%	449.1	5.1%	5.0%	0.1	4.0%	0.2
1987	1,067.0	12.1	484.0	7.8	5.1	0.1	4.7	0.7
1988	1,135.1	6.4	508.2	5.0	6.1	1.0	5.2	0.5
1989	1,202.9	6.0	527.9	3.9	6.5	0.4	5.7	0.5
1990	1,275.0	6.0	544.0	3.0	6.6	0.1	6.1	0.4
Proyecciones para los próximos tres años								
1991	1,355.7	6.3	567.7	4.4	7.0	0.4	6.6	0.5
1992	1,436.4	5.9	591.4	4.1	7.4	0.4	7.1	0.5
1993	1,517.1	5.6	615.1	4.0	7.8	0.4	7.6	0.5
Proyecciones de ventas a tres años para la compañía								
Año	Monto			Unidades				
	Volumen de ventas en el mercado (MM)	Porcentaje de participación de la compañía en el mercado	Ventas de la compañía (MM)	Volumen de ventas unitarias en el mercado (MM)	Porcentaje de participación de ventas unitarias de la compañía en el mercado (MM)	Ventas de unidades de la compañía (MM)		
1991	\$1,355.7	7.0%	\$ 94.9	567.7	6.6%	37.5		
1992	1,430.4	7.4	106.3	591.4	7.1	42.0		
1993	1,517.1	7.8	118.3	615.1	7.6	47.0		

pañía a tres años. No se detenga aquí y vaya más allá; usando el porcentaje directo o el método de línea de tendencias, estime las ventas de cada producto o departamento, sumando las ventas proyectadas de ambos (producto/departamento) para obtener un total de tres años. Concilie después este total combinado con su estimado inicial de ventas para toda la organización; de ese modo llegará a una proyección definitiva.

A continuación revise las ventas por monto y unidades *de abajo hacia arriba* para calcular una cifra estimada de ventas. Este método significa que las ventas se estiman a partir de donde se generan; por ejemplo, cada canal de distribución, la tienda o la oficina de servicios/centro. Basándose en la historia y en los cambios del mercado, estime las ventas de cada generador de este tipo de ventas y luego súmelos para calcular la proyección correspondiente a cada año. Puede aplicar el método de cambio porcentual directo o el de línea de tendencias para efectuar la

proyección anual. Sin embargo, debido al enorme volumen o la falta de datos que procesar, tal vez tenga que estimar y no calcular cada proyección.

La tabla 4.2 presenta un ejemplo de cómo se prepara un pronóstico de ventas con el método de arriba hacia abajo. En el apéndice C se incluyen hojas de trabajo para pronosticar ventas con ambos métodos y para aplicar el método basado en el ambiente interno.

Si usted trabaja en una empresa manufacturera, su generador de abajo hacia arriba se convierte en el canal de distribución (por ejemplo, cuentas directas, mayorista/distribuidor, etc.). Si trabaja en el comercio al por menor, estime por tienda, por mercado, por distrito/región hasta lograr una estimación de ventas totales. Use este mismo método acumulativo si se encuentra en la industria de servicios. Muchas veces conviene que participen en esto la fuerza de ventas o los encargados de la venta al por menor y de los servicios en el campo, ya que estiman las ventas por su área de responsabilidad.

Tabla 4.2 Objetivos de ventas: método micro basado en el ambiente interno

Proyección desde los altos niveles directivos: pronóstico de ventas para la categoría de manufacturas, servicios o venta al por menor*

	Volumen de ventas de la compañía			
	\$ (MM)	Cambio porcentual en el año anterior	Unidades (MM)	Cambio porcentual en el año anterior
5 años anteriores			20.2	6.0
1986	\$ 47.7	10.3%		
1987	54.1	13.4	22.8	12.8
1988	68.8	27.1	28.8	26.3
1989	78.0	13.3	32.7	13.5
1990	84.2	7.9	34.0	4.0
Proyecciones para los 3 próximos años			37.5	10.3
1991	93.3	10.8		
1992	102.4	9.8	41.0	9.3
1993	111.5	8.9	44.4	8.3

Proyecciones desde los niveles inferiores: pronóstico de ventas por canal de distribución para los fabricantes*t

	Número	Actuales		Número	Nuevas	
		Monto (MM)	Unidades (MM)		Monto (MM)	Unidades (MM)
Cuentas directas	25	\$29.2	9.2	6	\$5.6	2.4
Mayoristas						
Corredores	74	62.4	26.5	6	2.1	0.9
Otros	-	-	-	-	-	-
Total	99	\$91.6	35.7	12	\$7.7	3.3

Proyecciones desde niveles inferiores: pronóstico de ventas por tienda para detallistas*†

Mercado	Tiendas actuales	
	Monto (000)	Transacciones (000)
Green Bay/número de tienda		
3	\$ 773.7	73.6
4	276.8	25.2
5	449.8	41.8
7	285.6	23.2
8	343.5	30.5
Mercado total	\$2,129.4	194.3
Madison/numero de tienda		
1	644.1	59.5
2	396.6	35.0
6	534.7	46.0
9 (nueva, 9 meses de estar abierta)	400.0	36.0
Mercado total	\$1,975.4	176.5
Gran total	\$4,104.8	370.8

*Basándose en el tipo de su negocio, incluya en sus proyecciones el monto y las unidades/transacciones/personas atendidas, teniendo además en cuenta los *nuevos* productos, canales de distribución, tiendas o servicios y los cambios de precio. Las empresas de servicios se sirven de una oficina o centro en lugar de tiendas. Los fabricantes usan el monto de ventas netas a los mercados comerciales/intermedios y las compañías detallistas y de servicios se valen del monto de las ventas hechas a los compradores finales.

†En el caso de las proyecciones de abajo hacia arriba, desarrolle proyecciones para cada año durante un periodo de tres años.

Para llegar a un objetivo final de ventas con el método basado en el ambiente interno, hay que conciliar las estimaciones de ventas de la organización obtenidas de los altos niveles ejecutivos con los que se obtienen de los niveles más bajos.

Método con inclusión de gastos

Una vez hechas las estimaciones que se logran con el método basado en el ambiente externo y las estimaciones que se consiguen con el método basado en el ambiente interno, conviene estimar el nivel de ventas que se necesita para realizar los gastos planeados y obtener una ganancia. Este presupuesto que se funda en el método objetivo de ventas es más breve y más útil para llegar a un objetivo de ventas de un año. El objetivo de ventas que se determina a partir de las expectativas de gastos y utilidades difiere muchísimo del objetivo generado de una proyección de tendencias de ventas en una compañía o mercado. Esta diferencia de proyecciones puede indicar la necesidad de recurrir a un plan de mercadotecnia más conservador o agresivo. Aunque muy simplista, también es muy real porque detalla las ventas que han de generarse para permanecer en el negocio y obtener ganancias.

Para establecer un objetivo de ventas por medio de este método, se necesitan datos referentes al presupuesto. Si la compañía lleva años de operación, es bastante fácil estimar los gastos y las utilidades esperadas para el siguiente año, con sólo revisar su información histórica. Es una buena experiencia de aprendizaje, en particular sí usted es nuevo en la industria, estudiar el costo de los bienes, los márgenes de operación, los gastos y las ganancias de la industria y de otras semejantes. Guías de este tipo acerca de la industria se encuentran en bibliotecas, en las asociaciones comerciales y en otras fuentes como los censos de instituciones oficiales o privadas.

Puede recurrirse a varios métodos para preparar un presupuesto basado en el objetivo de ventas. Si usted usa un método común que aplicamos en nuestra compañía y que se llama método con inclusión de gastos, primero estima los gastos de operación (gastos de mercadotecnia, de administración y otros) en el total de ingresos para el año siguiente. A continuación, al porcentaje esperado de margen bruto¹ reste el porcentaje esperado de utilidad (antes de impuesto) para obtener un porcentaje estimado de gastos. El porcentaje de margen bruto se encuentra en los registros históricos de la compañía y en los datos directrices de la industria. El gasto porcentual estimado se divide entre la cantidad de gastos estimados para determinar las ventas que se necesitan si se quiere alcanzar las metas de gastos y utilidades. La tabla 4.3 presenta un ejemplo de revisión de datos y cálculos en un "método con inclusión de gastos". Y en el apéndice C aparece una hoja de trabajo para hacer los cálculos respectivos.

Paso 2

Conciliación de los objetivos de ventas

Ahora que hemos llegado a los objetivos de ventas a partir del ambiente externo, del ambiente interno y del método con inclusión de ventas, hay que conciliar las diferencias para fijar los objetivos del plan de mercadotecnia. Esta metodología se describe gráficamente en la tabla 4.4. Después de revisar las alternativas de los objetivos basándose en estos métodos, tal vez usted decida servirse de un promedio simple de tres o de un promedio ponderado, haciendo mayor hincapié en una alternativa que en otra. Otra opción consiste en recurrir al promedio (ponderado) de dos o de uno solamente. El aspecto importante del Paso 2

Tabla 4.3 Objetivos de ventas: método con inclusión de gastos (presupuesto basado en un año)

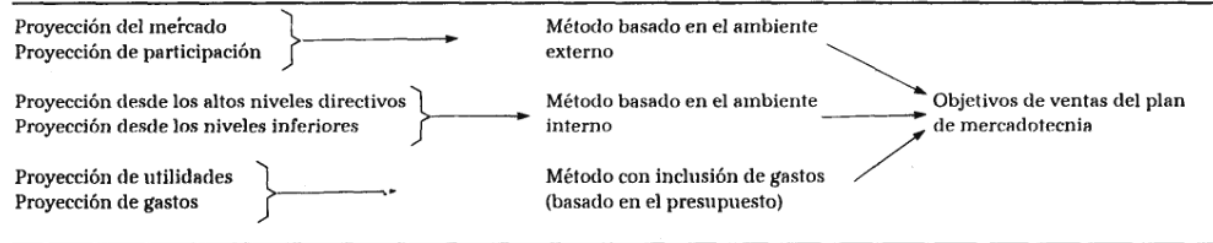
5 años anteriores	Porcentaje de margen bruto de las ventas	Porcentaje de utilidad de las ventas	Gastos	
			Porcentaje de ventas	Monto (MM)
1986	33.4%	4.5%	29.1%	\$13.9
1987	35.1	3.1 3.1	32.1	17.1
1988	37.2	1.0 1.0	34.1	23.5
1989	35.2		35.5	27.7
1990	31.3		30.1	28.0

Margen esperado 33.5% - utilidad esperada 3.5% - gastos de operación 30.0%.

Monto de gastos presupuestados \$28.5 (MM)/gastos de operación 30.0% - objetivos de ventas \$95.0 (MM)

¹ Ventas brutas - costo de bienes vendidos - ventas netas. Ventas netas / ventas brutas - margen bruto.

Tabla 4.4 Método de conciliación de los objetivos de ventas



es que se han revisado los datos desde varias perspectivas. Esto le ayudará a llegar a un objetivo de ventas con pleno conocimiento de la situación y de la dinámica que supone establecer un objetivo. En las proyecciones más importantes de ventas, trate de aplicar los tres métodos o, por lo menos, dos que pueda usar con fines de comparación. La tabla 4.5 muestra cómo conciliar las metas de los tres métodos en uno o varios objetivos combinados de ventas. En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo.

Paso 3

Ajuste cualitativo de los objetivos cuantitativos de ventas

Ahora que hemos establecido los objetivos cuantitativos de ventas, es necesario repasar de nuevo los factores cualitativos que incidirán en las ventas futuras. Es necesario ajustar los objetivos de ventas deducidos mediante cálculos numéricos a los factores de pronóstico más cualitativos. Si utiliza los factores cualitativos apropiados, puede aumentar o disminuir los objetivos de ventas combinados de monto y unidades/transacciones/personas atendidas, asignando puntos porcentuales positivos o negativos según el grado estimado del impacto ejercido por cada factor cualitativo. Si la economía está creciendo y la

perspectiva económica es buena, tal vez logre incrementar el objetivo compuesto de ventas en dos puntos porcentuales. Otra posibilidad es que lo disminuya en cuatro puntos porcentuales porque un competidor agresivo ha entrado en el área comercial. Si hay más de un factor de gran influencia, es posible equilibrar su efecto por medio del prorrateo. La tabla 4.6 indica cómo podrían calcularse esos factores. Y en el apéndice C aparece una hoja de trabajo que puede utilizar al ajustar los objetivos combinados de ventas a partir de los factores cualitativos que influyen en ellos.

Recordatorios finales

Inclusión de las razones con los objetivos de ventas

Una vez que los objetivos de ventas se determinan y se aceptan por parte de los interesados, se incluye una breve explicación de las razones junto con los objetivos de ventas. En esta parte del documento, se resumen los procesos empleados, las suposiciones hechas y los factores considerados en la preparación de los objetivos. Si bien no figuran en las hojas de trabajo destinadas a los objetivos, también puede incluir objetivos específicos de utilidades para cada año. Cualquier dato adicional relacionado con esas

Tabla 4.5 Conciliación de los objetivos de ventas

	Método externo		Método interno		Con inclusión de gastos	Objetivos combinados de ventas	
	Monto (MM)	Unidades (MM)	Monto (MM)	Unidades (MM)	Monto (MM)	Monto (MM)	Unidades (MM)
A corto plazo 1991	\$ 94.9	37.5	\$ 96.3	38.2	\$95.0	\$ 95.4	37.9
A largo plazo 1992	106.3	42.0	103.4	40.1		104.9	41.1
1993	118.3	47.0	112.2	45.1		115.3	46.1

Tabla 4.6 Ajuste cualitativo de los factores cuantitativos

Factores cualitativos pertinentes	Cambio de punto	Ajuste porcentual	x	Objetivo combinado de ventas	=	Objetivo ajustado de ventas
1. Economía	+2	2.	1.02	\$95.4		\$ 97.3
Competencia	-4	Total	96	95.4		91.6
						\$188.9
Promedio ajustado final (total de objetivos ajustado de ventas, dividido entre el número de los factores calculados)						\$ 94.5

Nota: 1. Enumere los factores cualitativos y en qué medida repercutirán en los objetivos de ventas obtenidos antes con cálculos numéricos. Con base en esto, ajuste el objetivo u objetivos para llegar al objetivo final de ventas.

2. Use los ajustes cualitativos para determinar los objetivos de unidades, transacciones o personas atendidas, lo mismo que para fijar los objetivos de monto de ventas. Sin embargo, el ajuste de los puntos porcentuales puede ser distinto al monto.

metas ha de incorporarse en el apéndice del plan de mercadotecnia.

Plan para revisar los objetivos de ventas

Los objetivos de ventas difícilmente serán revisados más de una vez, al escribirse el plan de mercadotecnia. Posiblemente descubra un potencial de ventas mayor que el esperado en un mercado meta. O tal vez descubra que la compañía no cuenta con el capital necesario, que la competencia es mayor que la prevista o que no hay suficiente demanda. Todo ello afectará negativamente a los objetivos estimados de ventas.

Una vez redactado el plan de mercadotecnia (en términos ideales, dos o tres meses antes de principiar el año fiscal), conviene mantener actualizados los objetivos de ventas. Revíselos a los dos meses, a los cinco meses y a los ocho meses durante el año del plan de mercadotecnia, a fin de ajustar los objetivos del segundo, tercero y cuarto trimestres del año fiscal. Eso le ayudará a maximizar las ventas y a controlar los gastos de un modo sincronizado y rentable.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Establezca los objetivos de venta de una manera organizada.
- Establezca objetivos de venta a corto y a largo plazo.
- Hágalos mensurables y ajustados a plazos fijos.
- Haga que los objetivos le representen un reto, y que por otra parte sean alcanzables.

- Revise su experiencia en ventas anteriores. Tenga en cuenta el tamaño y el crecimiento de su mercado meta específico.
- Determine en qué parte del ciclo de vida se halla su concepto de producto/servicio/tienda.
- Antes de terminar el plan de mercadotecnia, obtenga la aceptación de los objetivos de ventas por parte de la dirección.
- Analice los promedios de inventario/producto, gastos y ganancias en la industria.
- Aplique más de un método al establecer los objetivos cuantitativos de ventas.
- Planee realísticamente los cambios de precios.
- Ajuste cualitativamente sus objetivos de ventas obtenidos con cálculos numéricos.
- Aprovechando el potencial ilimitado de las computadoras personales, investigue la posibilidad de utilizar objetivos de ventas generados por computadora y basados en la metodología que se explicó en el capítulo.
- Una vez que haya llegado a los objetivos de ventas, considere la posibilidad de hacer un pronóstico muy completo que ofrezca una perspectiva global de los aspectos positivos y del riesgo. Este le proporcionará opciones de contingencia al transcurrir el año, a fin de obtener un potencial no previsto o reducir las pérdidas, en caso de que el negocio no cumpla con las expectativas.
- Según su tipo de negocio, divida los objetivos anuales de ventas en segmentos más pequeños como trimestres, meses y semanas (e incluso días tratándose de empresas detallistas y de servicios). Esta división le será de gran utilidad cuando formule el calendario anual de mercadotecnia.
- Revise sus objetivos de ventas, conforme se vaya necesitando, durante la preparación del plan, y después que éste haya sido preparado a medida que transcurre el año fiscal.

Lo que no debe hacerse

- No adivine ni haga conjeturas sin fundamento.
 - No se limite a establecer objetivos de ventas por monto.
 - No acepte de manera irreflexiva los objetivos de ventas propuestos por la alta dirección, sino más bien procure formular también los suyos propios.
 - No crea nunca que la compañía puede superar los problemas de una depresión general del mercado; no fije los objetivos de ventas basándose en incrementos inalcanzables de ventas.
- No sobrestime el tamaño del mercado.
 - No considere únicamente los factores cualitativo expuestos en el presente capítulo, sino también otros factores que pertenecen a su industria específica.
 - No subestime el impacto de la competencia en el establecimiento de los objetivos de ventas.
 - No establezca objetivos de ventas basándose en la que su compañía quiere o necesita, sino en lo que puede soportar el mercado.

MERCADO META

Si bien las ganancias o utilidades de una compañía provienen de las ventas, éstas se basan totalmente en los compradores y usuarios de sus productos. En efecto, la razón de la existencia de una empresa son los clientes a quienes se decide atender. Es indispensable conocer perfectamente la naturaleza del mercado meta y cómo satisfacer en forma óptima sus necesidades, pues eso es la *clave* de todo cuanto viene después en el plan de mercadotecnia. Por ser la razón de la existencia del producto y la clave para encontrar las respuestas de mercadotecnia, dejemos que el mercado meta sea el que guíe la elaboración del plan de mercadotecnia.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de mercado meta y de segmentación.

Saber definir los mercados primarios de consumidores.

Saber definir los mercados meta primarios en las ventas a otras empresas.

Saber definir los mercados secundarios de consumidores y en las ventas a otras empresas.

Conocer la forma que debe seguirse al enumerar los descriptores del mercado meta.

RESUMEN

Definición

Una vez que haya establecido los objetivos de ventas, debe determinar a quién vender el producto. Y este paso consiste realmente en definir un mercado meta,

o sea un grupo de personas con un conjunto de características comunes. La elección del mercado meta permite concentrar los esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra.

Definir el mercado meta le ayudará a preparar planes para lograr los objetivos de ventas de un producto actual y a fijar objetivos realistas en el caso de productos nuevos.

Segmentación

La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo. Para determinar el mercado meta se selecciona primero el comprador o usuario actual y potencial del producto y luego se subdivide este grupo general en los segmentos más relevantes para conseguir la comunicación y venta más adecuadas y eficientes.

Al segmentar el mercado o mercados, se define al comprador (compradores) o usuario (usuarios) del producto que se convertirán en el *su meta primaria*. Además, es posible que necesite definir y considerar asimismo las *metas secundarias*, como un segmento menor pero de alto consumo o bien un segmento muy rentable. Otros mercados secundarios potenciales podrían ser los influenciadores o los mercados intermedios. Si está usted vendiendo un servicio de consumo a hospitales, no sólo lo comercializará entre los posibles pacientes, sino también entre los médicos que, en calidad de influenciadores, envían los enfermos al hospital. O bien, en la categoría de negocio que vende su producto a otro negocio, si está usted vendiendo artículos especializados a los detallistas como merca-

do primario, definirá el mercado intermedio del distribuidor como un mercado secundario.

Metodología para la definición del mercado meta

Antes de aplicar el proceso anterior de definición a su empresa, no olvide repasar la sección dedicada al mercado meta en los pasos 2 o 3 de su evaluación del negocio.

Una vez definidos muchos de los posibles segmentos del mercado en la evaluación del negocio, ahora comienza usted el proceso de determinar los segmentos que presentan el máximo potencial para la empresa y que ofrecen mayores probabilidades de responder positivamente a sus actividades de mercadotecnia. Se cuenta con varios métodos para determinar el mercado meta de un producto. A continuación se describe un proceso paso por paso con el cual puede definir sus mercados primario y secundario de consumidores y de negocio a negocio.

MERCADO META PRIMARIO DE CONSUMIDORES PARA COMPAÑÍAS MANUFACTURERAS, DE VENTAS AL POR MENOR Y EMPRESAS DE SERVICIOS

Paso 1

Determinación de compradores y usuarios

Hay que determinar si el grupo del mercado primario incluirá a compradores, usuarios o a ambos grupos. Sin embargo, no olvide que resulta muy difícil realizar una buena comercialización con dos mercados primarios.

Dado que éste es el primer paso y el más general del proceso de definición, haga una pausa y procure determinar cuál de los dos es el más importante y qué elementos rigen su comportamiento de compra y de uso. Considere los cinco factores siguientes al hacer esta determinación:

La cantidad comprada y usada

El grado de influencia en el uso y en la decisión de compra

El tamaño del mercado

Qué sector escoge la competencia como su mercado meta

Los beneficios intrínsecos del producto para uno u otro mercado meta

Si el comprador y el usuario son diferentes, ¿a quién de los dos escoge como mercado primario de sus esfuerzos de mercadotecnia? ¿O bien opta por concentrarse en ambos? Algunos ejemplos muestran cómo tomar esta decisión. Al comercializar los refrescos en polvo que son consumidos primordialmente por niños de 2 a 11 años de edad pero que son adquiridos por sus madres, ¿a quién dirige la publicidad del producto? En teoría, a unos y a otras si usted domina la categoría y cuenta con suficientes fondos. Si tan sólo tiene una pequeña participación del mercado y un escaso presupuesto de mercadotecnia como le sucedió a un cliente nuestro, concéntrese en un solo mercado meta. En el caso a que nos referimos, en la redefinición el mercado meta primario lo constituían los niños de 2 a 11 años de edad, y los esfuerzos de mercadotecnia se concentraron en el usuario más que en el comprador. El resultado de ello fue un repunte de las ventas y un incremento en la participación. Por tanto, si usted no domina el mercado en términos de ventas y de inversión en mercadotecnia (lo cual suele ser muy frecuente), concentre sus esfuerzos en un mercado meta, en vez de dividirlo entre muchos, sin lograr impacto alguno.

McDonald's, por ser una empresa dominante en su categoría y por tener el respaldo de un fuerte presupuesto de mercadotecnia, se centra fundamentalmente en dos objetivos primarios: los niños, que como usuarios e influenciadores son considerados el pilar del negocio; y los adultos, porque también ello son usuarios y, lo que es más importante, son los compradores que llevan sus hijos a McDonald's.

En el caso de los compradores y usuarios de zapatos, una madre que compra calzado para sus hijos para ella y, algunas veces, para su esposo y que además, realiza un 80% de las compras de la familia es el gran comprador. Por tanto, se convierte en el mercado primario y recibe la mayor parte del esfuerzo de mercadotecnia.

Una vez tomada la decisión del mercado meta de usuarios/compradores, asegúrese de que su meta primaria puede definirse por medio de un perfil unificado de semejanzas, desde las consideraciones demográficas y geográficas hasta los beneficios y comportamiento de compra del consumidor. En el caso de un detallista que vende telas a las costureras (el comprador suele ser también el usuario), los atributos o beneficios del producto se convierten en el medio primario de definir el mercado meta. Dado que no todas las costureras consideran igualmente importante una amplia selección y precios bajos al preferir una tela a otra, el detallista escogió como mercado primario "los compradores que buscan amplio surtido", pues no podía ofrecer en forma rentable el beneficio del precio y la variedad.

Paso 2

Comparación del mercado meta actual con el perfil demográfico y geográfico del mercado

Ahora que ya determinó al usuario o comprador primario, compare el perfil demográfico de la categoría con el de sus clientes actuales, categoría que puede cuantificar mediante una investigación de mercado y clientes. Al comparar el mercado de clientes con la demografía de la categoría total, logrará averiguar si debe ajustar su enfoque de mercado con el propósito de alcanzar un mayor potencial para su producto. Con un análisis aplicado a un cliente detallista cuyas ventas por tienda eran bajas, descubrimos que su mercado meta de consumidores estaba constituido primordialmente por no profesionistas con un ingreso anual de menos de \$30 000 dólares, aunque la mayor parte de las compras de la categoría total eran profesionistas con ingresos anuales de más de \$30 000, llegando incluso a \$40 000 en algunos casos.

Basándose en los resultados que obtenga, quizá quiera modificar la descripción inicial del perfil del mercado meta, a fin de que refleje mejor el mercado de la categoría del producto y esto le ayude a ampliar la base actual de clientes. Por otra parte, este ejercicio puede simplemente señalar las principales diferencias existentes entre los consumidores del producto de la compañía y las de la categoría. Al mismo tiempo le indicará por qué ella logra atraer a determinado segmento de la categoría de producto y cómo atraer un mayor número de esos mismos consumidores.

Más aún, a partir de su evaluación del negocio, habrá determinado regiones, mercados o áreas de mercados que ofrecen el máximo potencial de consumo para el producto, al comparar el uso global de la categoría del mismo por área en relación con las ventas de su producto. (Véase la explicación del índice de desarrollo de marca y del índice de desarrollo de categoría en el paso 6, índices/hábitos de compra, de la evaluación del negocio.) Sobre la base de este análisis, quizá usted quiera ampliar, reducir o simplemente refinar el enfoque geográfico de su mercado meta.

Esta comparación geográfica puede emplearse en una tienda individual o en un área comercial al detalle, lo mismo que en una región del país. Una empresa de bienes raíces descubrió que la población total y las ventas totales de casas fuera de la ciudad, pero sin salir del área metropolitana, había tenido un crecimiento dos veces mayor que el de la ciudad. El agente de bienes raíces descubrió asimismo que la

participación de la empresa en la venta de casas era considerable en la ciudad, pero pequeña en el área metropolitana, la cual era el área de mayor crecimiento. Basándose en estos datos comparativos, se preparó el programa de mercadotecnia para centrarse en los compradores y vendedores de casas no sólo dentro de la ciudad, sino también en las áreas suburbanas de toda el área metropolitana. El plan requería una estrategia de publicidad concentrada que dio origen al lema publicitario: "En el norte y en el sur, en todo el país, su hogar es nuestra profesión". Además, el plan de mercadotecnia recomendaba una amplia cobertura de medios en el área metropolitana y la inauguración de oficinas en la periferia de la ciudad. El resultado de esta estrategia geográfica fueron incrementos impresionantes en las ventas del agente de bienes raíces y en sus utilidades: su participación en el mercado de venta de casas pasó del cuarto lugar al primero en apenas dos años.

Advertencia: antes de empezar a crear un nuevo mercado o de modificar un mercado meta actual, asegúrese de haber explotado en forma rentable todo el potencial de la base actual de clientes. Esto es de capital importancia en la mercadotecnia al por menor, de servicios y en las ventas de una empresa a otras empresas donde se tiene contacto personal con los clientes. Y estos son en casi todos los casos el mercado meta más importante y con mayor potencial de rentabilidad, porque son la razón de la existencia de la empresa y un mercado primario de ventas futuras. Concéntrese en los clientes actuales no sólo para preservar su lealtad de marca, sino también para motivarlos a que hagan compras con mayor frecuencia y en más grandes cantidades y recomienden el producto a otros clientes.

Paso 3

¿Hay una meta de gran usuario o de gran comprador?

Una vez que se ha decidido por el usuario general versus el mercado de compradores en relación con el mercado meta actual y potencial, se analizan los datos de éste último en los pasos 2 o 3 de la evaluación del negocio para determinar si existe un gran usuario del producto. Un criterio práctico es el siguiente: se tiene un gran usuario en la categoría del producto, si aproximadamente dos terceras partes o más del producto total es consumido por cerca de una tercera parte o menos de los usuarios totales. Son aceptables unos cuantos puntos porcentuales por debajo del 67% de uso total y unos cuantos puntos por arriba del 35% de usuarios. Por ejemplo, 35% de los usuarios de verduras enlatadas consumen 65% de ese producto.

Con una determinación de *usuarios de una tercera parte a un consumo de dos terceras partes*, este gran usuario casi siempre se convertirá en el mercado meta primario, y se define a partir de los datos descriptivos con que se cuente. En el caso del mercado de consumidores, el descriptor del gran usuario podría incluir la demografía, la distribución geográfica y, posiblemente, la información concerniente al estilo de vida y el beneficio/uso del producto.

Paso 4

Definición de un mercado meta por volumen y concentración

No todas las categorías de producto poseen un mercado meta de grandes usuarios, en el cual la mayor parte del producto es consumida por una minoría de usuarios. Si usted se encuentra en esa situación, analice a continuación los datos del mercado meta referentes a los segmentos demográficos y geográficos que tienen una concentración de uso mayor que el promedio (índice aproximadamente de 110 o más) y acumulativamente represente más de 50% del volumen global.¹ Basándose en el siguiente ejemplo, el grupo de edad de 18 a 34 años se convierte en parte del mercado meta primario, porque el segmento de 18 a 24 años tiene un índice de 125 y el segmento de 25 a 34 años de edad presenta un índice de 120. En conjunto ambos grupos constituyen 56% del consumo.

Adultos por edad	Volumen/porcentaje de consumo	índice de concentración
	23	125
18 a 24	33	120
25 a 34	25	105
35 a 54	19	85
55+		

Utilice este proceso de desintegración selectiva con cada una de las divisiones geográficas y demográficas disponibles. En ocasiones, agregará una categoría con un índice menor que 110, con el propósito de llegar a un mercado meta que representa un mínimo de 50% del consumo.

Es importante recordar que este proceso de selección del mercado meta no es más que uno de los métodos disponibles, por lo cual no ha de considerar-

se exhaustivo cuando se define la audiencia meta. En la generalidad de los casos, cuando no existe un gran comprador en el cual concentrarse, conviene cerciorarse de que el mercado meta absorba suficientes ventas para justificar la existencia de la compañía; de ahí el parámetro de 50% expuesto antes.

Sin embargo, si bien el volumen y la concentración son indispensables para definir un mercado meta primario, cada situación es diferente. En el caso de una empresa detallista de especialidades, un segmento pequeño pero que consuma grandes cantidades podría ser el mercado primario, porque constituye un nicho rentable para el producto adecuado o la mezcla correcta de productos. Y aunque el segmento representa un pequeño porcentaje del volumen total de la categoría, sus necesidades pueden ser lo bastante específicas para ser atendidas por uno o dos competidores solamente, lo cual les garantiza una fuente constante de operaciones muy redituables por una situación de escasa competencia.

MERCADO META PRIMARIO DE VENTAS A OTRAS EMPRESAS

Paso 1

Defina los principales clientes actuales

El análisis del mercado meta, descrito en el paso 3 de la evaluación del negocio, debería darle una idea clara de sus compañías clientes en términos de la Standard Industrial Classification (SIC), del tamaño, territorio geográfico, aplicación del producto, estructura organizacional y uso nuevo frente a repetición del uso. Tendrá que decidir si concentra sus esfuerzos de mercadotecnia en vender más a los clientes primarios o vender más productos a clientes más pequeños que tienen un alto potencial. ¿Qué es lo mejor? ¿Cuál de ambas opciones ofrece mayor potencial a corto y largo plazos?

Asegúrese de segmentar su actual base de clientes en usuarios pequeños y grandes del producto, a fin de determinar dónde concentrar sus actividades e inversiones de mercadotecnia. Cuando trabajamos con uno de nuestros clientes que fabrica suministros para la industria, descubrimos lo siguiente: aunque dedicaba casi la mitad del tiempo y del presupuesto de mercadotecnia a la venta directa de esos produc-

¹Como recordatorio de la sección de evaluación del negocio dedicada a los mercados meta: el volumen mide el consumo total correspondiente a determinado segmento demográfico (por ejemplo, las personas de 18 a 24 años representan 23% del consumo total). La concentración se define como el porcentaje de un segmento demográfico que adquiere el producto (por ejemplo, 70% de las personas de 18 a 24 años lo compran). Se obtiene un índice de concentración al dividir el porcentaje de concentración de las personas de 18 a 24 años entre el porcentaje de concentración de todas las edades.

tos entre los comerciantes al por menor, más de 80% de las ventas se realizaban directamente con los distribuidores. Un análisis más detenido reveló que 10 de 400 distribuidores a quienes se vendían los suministros representaban casi 40% de las ventas de los distribuidores y 33% de las ventas totales. El resultado de concentrarse en estos clientes primarios significó un aprovechamiento más eficiente de los recursos de mercadotecnia y mayores ventas, además de un reconocimiento de la necesidad de descubrir y vender a compañías similares.

Paso 2

Concéntrese en los nuevos clientes de alto potencial

Luego de definir el mercado meta de clientes actuales para aprovechar al máximo su potencial de compra, compare al cliente meta con el mercado (los diagramas nacionales y estatales de la clasificación industrial estándar en la evaluación del negocio); escoja después a las categorías de clientes según esa clasificación que ofrezcan el mayor potencial.

Nuevos clientes potenciales en las categorías de la clasificación industrial estándar con quienes hace negocio la empresa

Dentro de cada categoría de la clasificación industrial estándar en que la empresa haga negocios, seleccione las compañías que mejor correspondan a los clientes de altos volúmenes en cuanto al tamaño (monto de ventas, empleados, número de tiendas si se vende al por menor) y territorio geográfico, sin olvidar la aplicación del producto y la estructura de la organización (un lugar en comparación con sucursales). Puede seleccionar las compañías con potencial de mercado en los directorios industriales de cada estado (que proporciona el gobierno estatal) en que se incluye una lista completa de empresas comerciales e industriales instaladas en el estado.

Famous Fixtures, compañía que fabrica e instala accesorios para tiendas nuevas de detallistas, segmentó por tamaño y territorio geográfico su actual categoría de la clasificación industrial estándar al por menor, empleando como guía el perfil de clientes. Se concentró en las compañías detallistas con cinco o más tiendas en una zona contigua de tres estados, para que pudieran vender a cadenas de tiendas más grandes y concentradas por regiones, las cuales serían más rentables y recibirían los servicios con mayor facilidad.

Clientes potenciales en las categorías de la clasificación industrial estándar con quienes la compañía no hace negocios

Por otra parte, no olvide las categorías de la clasificación industrial estándar en las cuales la compañía tiene una participación escasa o mínima, si vende un producto o servicio que satisfaga las necesidades de las compañías de esas categorías. Cuando trabajamos con una empresa que abarcaba todo el estado y que daba un buen servicio contable a las compañías en el área financiera, descubrimos que también vendía muy bien sus servicios entre los detallistas, aunque en un principio había tenido una pequeña participación en esta categoría.

Después de estudiar el potencial de mercado de una nueva compañía, posiblemente se dé cuenta de que sólo unas cuantas, muchas o ninguna de las empresas consideradas formará parte del mercado meta primario. Sin embargo, asegúrese de que examina por segunda vez estas nuevas compañías con gran potencial de mercado, que originalmente no habían sido consideradas como un posible mercado secundario.

Paso 3

Defina a los encargados de la decisión y del proceso de la toma de decisiones

Una vez segmentadas las compañías de clientes y de no clientes, hay que concentrarse en algunos encargados de la toma de decisiones y determinar su función e influencia en el proceso de la decisión. Además, también hay que determinar la secuencia de la decisión y los criterios de compra. ¿Qué encargado de la decisión hace la selección preliminar del producto? ¿Quién toma la decisión final? ¿Busca el encargado de la decisión el producto de mejor calidad y luego el mejor precio o a la inversa? ¿Es el servicio una consideración importante?

Muchas veces no es posible contestar estas preguntas a menos que antes se defina, quién en realidad toma la decisión y si hay más de una persona. Cuando trabajamos con una firma que fabricaba papel para computadora, descubrimos mediante una investigación cuantitativa que no era el gerente del departamento de cómputo quien tomaba individualmente la decisión de compra; el gerente de compras también participaba en el proceso, desempeñando un importante papel en la aprobación definitiva. La decisión de esta última se fundaba principalmente en el precio; en cambio, la del gerente del departa-

mentó de cómputo se basaba sobre todo en la calidad del papel y del servicio. Una vez conocido esto, nos concentramos en ambas personas con un programa especial de correo directo y de venta personal.

MERCADO META SECUNDARIO PARA LOS PRODUCTOS DE CONSUMO Y DE VENTAS A OTRAS EMPRESAS

Una vez efectuada una determinación del mercado meta primario, conviene considerar los mercados secundarios que inicialmente fueron descartados por no representar la mayor parte del volumen o potencial de ventas.

Mercados meta secundarios de consumidores

En el proceso de determinar el mercado primario de consumidores seguramente usted habrá descubierto mercados que ofrecen *una gran concentración* de uso, pero que no representan un alto porcentaje del volumen total. En este caso, podría hacer de estos segmentos de concentración mercados meta secundarios y dedicarles mayor atención. En consecuencia, podría elaborar programas especiales de promoción y agregar un peso selectivo de medios al mercado meta secundario. Ejemplos de estos mercados podrían ser: el gran uso de harina en la preparación de comida por parte de la población de origen hispanoamericano; el gran consumo de cerveza entre la población estudiantil; y la frecuencia con que los vendedores compran trajes.

También a la compra o al uso los afecta el *influenciador*, quien muchas veces se convierte en un mercado secundario. En la investigación primaria realizada para una cadena detallista de ropa para caballeros, descubrimos que las esposas influyen en las compras de trajes y sacos deportivos hechas por sus maridos en más del 50% de las decisiones de compra. Así pues, en este caso, el varón que es el comprador y usuario debería constituir el mercado primario, pero su esposa no puede ser ignorada por completo y, en consecuencia, se convierte en un mercado secundario.

Los influenciadores tienen importancia especial en la mercadotecnia del sector público, donde las fuerzas externas pueden afectar al éxito del programa de mercadotecnia de una organización. En un esfuerzo de mercadotecnia en favor de un sistema estatal de transporte por autobús, nos concentramos en los pasajeros actuales y potenciales, pero sin olvidar en el mercado secundario a líderes de opinión

como los regidores, las empresas más importantes 3 los líderes en los campos de la educación que influyen en el apoyo que las comunidades dan al sistema de transporte por autobús.

Mercados meta secundarios de ventas a otras empresas

En situaciones en que una empresa vende a otra, un mercado secundario puede ser un cliente que actualmente no realiza fuertes compras en la compañía pero que tiene un gran potencial de compra. Es posible definir su potencial con sólo estimar las ventas que realizan con él los competidores y determinar qué otras necesidades suyas puede satisfacer la compañía.

Más aún, los fabricantes deben incluir a menudo un canal intermedio como segmento secundario. Este podría ser un fabricante, distribuidor/mayorista o detallista que han de recibir atención especial para asegurarse de que el usuario final disponga siempre del producto. Ello se observa sobre todo en la comercialización de bienes de consumo: el espacio disponible en los estantes de los detallistas es mínimo y hay muchos competidores que venden el mismo tipo de producto. Ocurre que se dedica tanto tiempo y dinero a la venta entre los usuarios finales, que no se da la debida importancia al canal intermedio.

Por el contrario, muchos fabricantes que venden a otra empresa, no al consumidor, como realizan su transacciones con un mercado meta intermedio (que es su mercado primario), *impulsan* estos productos a través del canal primario de distribución (a menudo empleando precios bajos y promoción) y dan menos importancia al usuario final para *desplazar* el producto a través de esos canales. A corto plazo sería preferible impulsar el producto por los mercados intermedios. No obstante, ignorar al usuario final como un mercado secundario podría significar la pérdida de la demanda y de la lealtad del producto a largo plazo

CÓMO ESCRIBIR LOS PERFILES DEL MERCADO META

Una vez que haya llegado a la selección o selecciones finales del mercado meta, podrá emplear las hojas de trabajo que se incluyen en el apéndice C para anotar su mercado o mercados meta. Incorpore una breve explicación debajo de la selección definitiva del mercado con referencia a otros datos de apoyo en la evaluación del negocio. Las tablas 5.1, 5.2 y 5.3 muestran el formato para redactar los perfiles del mercado meta en el caso de una empresa de productos empacados, al detalle o de una empresa que realice negocios con otra.

Tabla 5.1 Mercado meta de una empaedora de verduras enlatadas

Mercado primario
Grandes usuarios (35% de los usuarios y 65% del consumo total) que necesitan disponer de grandes cantidades de alimentos baratos para su familia.
Amas de casa
Edad, de 25 a 49 años
Trabajo no profesional
Ingreso familiar, de 15 a \$30M
Residen en ciudades de tamaño B y C
Educación media superior
Tamaño de la familia, 3+ a 5+
Regiones del noreste o del oeste medio
Mercado meta secundario
Negocio
Los compradores de supermercados de cadena y los compradores independientes que representan en total un mínimo de 65% de las ventas totales de verduras enlatadas.
Actuales corredores/mayoristas

Tabla 5.2 Mercado meta de una cadena detallista de ropa informal

Mercado meta primario
Compradores de ropa informal para la familia que buscan un buen precio
Mujeres casadas
Edad, de 18 a 49 años
Tamaño de la familia, 3+
Ingreso familiar, \$25M+
Empleados
Residen en las ciudades de tamaño B y C
Educación media superior
Mercado meta secundario
Comprador de ropa durable informal, económica, destinada al trabajo y para él mismo:
Usuario/comprador
Hombres de 18 a 49 años de edad
Ingresos, \$25M+
Residen en ciudades de tamaño B y C
Mayor escolaridad que los compradores de ropa para mujer

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Use un proceso riguroso paso por paso al estudiar las alternativas de mercado meta para tener en cuenta todos los mercados viables.
- Asegúrese de que el mercado meta seleccionado sea lo bastante grande para satisfacer los objetivos de metas.
- Asegúrese de que considera tanto el volumen como la concentración de los segmentos del mercado, a fin de ponderar la importancia de la cantidad de consumo, lo mismo que la selectividad en la determinación del mercado meta.

- Compare el perfil de su cliente con el de la competencia y con el del mercado para aislar otros mercados con potencial.
- Para entender realmente el mercado meta en cuanto a demografía, uso, características de compra y necesidades/deseos, busque el extremo; observe detenidamente y conozca a fondo el segmento de grandes usuarios/compradores.
- Cuando tenga múltiples mercados meta potenciales y disponga de pocos fondos de mercadotecnia, concentre sus actividades mercadológicas en un mercado y conceda importancia secundaria a otros, dándoles un apoyo mínimo sólo cuando lo necesiten.
- En la mercadotecnia de una empresa que vende a otra empresa, recuerde que las compañías no

Tabla 5.3 Mercado meta de un fabricante de papel para computadora**Mercado meta primario**

Empresas que adquieren papel para computadora fabricado según sus especificaciones.

Cientes actuales

Compañías

SIC: de 20 a 39 (manufactura), de 60 a 70 (finanzas, seguros y bienes raíces)

Tamaño: 25,000 cajas o más compradas anualmente por compañía

Distribución geográfica: regiones central oriental o central occidental

Encargados de la toma de decisiones

Gerentes del departamento de informática

Agentes de compras

Mercado meta secundario

Empresas que adquieren papel de computadora fabricado según sus especificaciones

Posibles clientes

Compañías

SIC: de 20 a 39 (manufactura), de 60 a 67 (finanzas, seguros y bienes raíces), de 79 a 99 (servicios de negocios)

Tamaño: mínimo, 1,000 cajas o más compradas por año

Distribución geográfica: regiones central oriental, central occidental y del Atlántico

Encargados de la toma de decisiones

Gerente del departamento de informática

Agentes de compras

compran sus productos/servicios, sino las personas. Atienda las necesidades específicas de los encargados individuales de la toma de decisiones.

- Cerciórese de que puede entregar el producto que buscan los mercados meta designados.
- Los fabricantes de bienes de consumo que tienen tanto un mercado de consumidores como un mercado meta comercial deberían considerar la conveniencia de preparar un plan individual de mercadotecnia de ventas a otras empresas, además del plan destinado a los consumidores. De ese modo, se concentrarán en cada mercado crítico y cada plan comunicará con mayor claridad el enfoque o método específico de mercadotecnia.

Lo que no debe hacerse

- No trate de vender su producto a todos. Segmente el mercado.

- No conjeture cuál es su mercado meta; cuantifíquelo por números en lo posible.
- No se extienda a mercados que tengan un bajo uso del producto y un alto nivel de competencia.
- No suponga que el comprador del producto es también el usuario y el único mercado meta que afecta la compra.
- No espere que todos los individuos del mercado adquieran un producto por la misma razón.
- No subestime el potencial de los clientes actuales cuando estudie la conveniencia de buscar nuevos mercados.
- No piense que el mercado más obvio es el que tiene el mayor potencial para el producto; la competencia y los escasos recursos de mercadotecnia podrían indicar lo contrario.
- No subestime la importancia del mercado intermedio o del usuario final, sin importar si les vende directamente o no.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Los objetivos y estrategias de mercadotecnia constituyen el fundamento del plan de mercadotecnia. Los objetivos de mercadotecnia describen *lo que* debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas, y las estrategias describen *cómo* conseguir los objetivos.

Los objetivos y estrategias de mercadotecnia se desarrollan al analizar las metas de ventas, los mercados meta, y los problemas y oportunidades. Con base en este estudio, se aprende a determinar los objetivos de mercadotecnia y, estratégicamente, la mejor manera de realizarlos. No olvide que, si bien esta sección no requiere mucho en cuanto al uso de cálculos numéricos y de la redacción, exige una larga y profunda reflexión. Cerciórese de que la orientación que traza a la compañía descansa sobre un razonamiento rigurosamente lógico. El pensamiento innovador cobra gran importancia en esta área del plan de mercadotecnia, pero procure encauzarlo bien sin apartarse de los parámetros establecidos por los problemas y oportunidades, por los objetivos de ventas y por el mercado meta.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de un objetivo de mercadotecnia.

Aprender a preparar y escribir los objetivos de mercadotecnia.

Entender la definición de una estrategia de mercadotecnia.

Aprender a elaborar y escribir estrategias de mercadotecnia.

OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA: RESUMEN

Definición

Un *objetivo* de mercadotecnia es un enunciado o proposición de lo que debe llevarse a cabo. Los objetivos de mercadotecnia son fines que han de realizarse. No siempre es fácil distinguir entre objetivos y estrategias de mercadotecnia, por lo que a veces surge confusión aun entre los expertos que llevan años en el negocio. Para mostrar la diferencia entre ambos conceptos, hemos señalado de manera detallada las propiedades que, a nuestro juicio, constituyen un objetivo de mercadotecnia. Un objetivo de mercadotecnia debe:

- Ser *específico*. El objetivo tiene que centrarse en una sola meta.
- Ser *mensurable*. Es necesario que los resultados sean susceptibles de cuantificarse.
- *Relacionarse con un periodo determinado*. El periodo puede ser de uno o más años, los próximos seis meses e incluso algunos meses del año.
- *Centrarse en modificar el comportamiento del mercado meta* (estimular la compra, la prueba de un producto, repetir la compra, realizar compras más frecuentes, en mayores cantidades, etcétera). A menudo se establecen objetivos para algunos segmentos individuales del mercado meta.

Nuevos usuarios actuales y potenciales

Los objetivos de mercadotecnia se relacionan con los mercados meta y buscan ante todo influir en su comportamiento. En consecuencia, caen dentro de dos categorías del mercado meta: usuarios actuales o

nuevos usuarios. Dentro de cada categoría hay varios objetivos que es preciso alcanzar.

Usuarios actuales

Conservación de los usuarios actuales. Un objetivo común de la mercadotecnia consiste en mantener la base de clientes en su tamaño actual desde el punto de vista de unidades vendidas y de monto de la venta. Este objetivo es de índole defensiva. Si la compañía ha estado perdiendo clientes en los dos últimos años, es imprescindible invertir esa tendencia y conservar la base de clientes. Hay que concentrarse primero en determinar por qué se han perdido clientes y luego estabilizar la base de clientes.

Incremento de las compras hechas por los usuarios actuales. Si la base de clientes ya es estable, el objetivo puede adoptar una orientación más ofensiva, con estrategias diseñadas para obtener más negocios que los clientes actuales. Esto se logra en tres formas diferentes al conseguir que los clientes compren:

- Más a menudo o más veces en un mes o año
- Un producto o servicio más caro
- Un mayor volumen o cantidad del producto en cada compra.

Nuevos usuarios

Aumento de prueba del producto o servicio. En el caso de los comerciantes al por menor, esto equivale a conseguir primero que acuda más público a la tienda. La mayor parte de los detallistas tienen una razón bastante estable de compra (porcentaje de veces que un consumidor compra versus las que abandona el establecimiento sin adquirir nada), lo cual significa que el detallista puede determinar visualmente cierto porcentaje del incremento del aflujo que realmente realiza una compra.

Para las empresas de productos empacados, de servicios y de transacciones de negocio que vende su producto a otro negocio, un aumento de la prueba equivale al *uso real del producto*. Sin embargo, tanto en la situación del comercio al detalle como en la de los productos empacados, de los servicios y de transacción entre una empresa y otra, la prueba guarda relación siempre con la conquista de nuevos clientes.

Haga que se repita el uso después de la prueba inicial. Si la compañía ha alcanzado mucho éxito en la prueba inicial, hay que asegurarse de establecer la continuidad de compra y lealtad. Con frecuencia se efectúan muchas pruebas, pero la razón de repetición de la compra es pequeña. De ser así, fije un

objetivo de aumento de la repetición de compra y de la lealtad al producto, y también un programa para averiguar por qué las tasas de repetición de la compra son tan bajas y qué puede hacerse para aumentarlas. Aun si los porcentajes de repetición son muy altos, generalmente es preciso cerciorarse de que se conserven. No olvide que es más económico y rentable conservar a los clientes actuales que buscar a otros nuevos.

CÓMO ELABORAR LOS OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

Antes de preparar los objetivos de mercadotecnia, primero analice los objetivos de ventas, las secciones dedicadas al mercado meta en el plan de mercadotecnia, así como los resúmenes de problemas y oportunidades en la evaluación del negocio. Cada uno de esos aspectos proporciona una guía para diseñar objetivos realistas.

Paso 1

Análisis de los objetivos de ventas

Los objetivos de ventas determinan los criterios o parámetros para fijar los objetivos de mercadotecnia. Las metas de ventas fueron establecidas teniendo en cuenta la información mercadológica resumida en la evaluación del negocio. Son un reflejo directo de un estimado cuantificable de las capacidades de la empresa en el próximo año. Repase los objetivos de ventas y las razones por las cuales se fijaron en niveles bajos, medianos o altos. Si las metas fluctúan entre un nivel bajo y mediano, quizá la compañía haya estado perdiendo clientes y participación en el mercado durante los últimos años, la actividad de la competencia se ha intensificado o bien ha invertido más en publicidad en el territorio. Estas razones influirán directamente en el establecimiento de los objetivos de mercadotecnia. También le ayudarán a determinar cuáles deberán ser y si se necesita concentrarse en nuevos usuarios, en los actuales o en ambos grupos.

Los objetivos de ventas suministran un criterio para determinar los objetivos de mercadotecnia, puesto que estos últimos se establecen específicamente para alcanzar las metas de ventas. Todos los objetivos de mercadotecnia son cuantificables y mensurables. El cuantificador numérico utilizado en ellos ha de ser lo bastante grande para garantizar la consecución de las metas de ventas. Suponga que el objetivo consiste en incrementar las ventas en 7%, o sea \$7MM de dólares. El subsecuente objetivo, au-

mentar las compras de los clientes actuales de dos a tres veces más al año durante los siguientes 12 meses, aseguraría que esta medida garantizará un incremento de ventas de \$7MM de dólares. Si queremos calcular esto, debemos conocer la base de clientes. Y ello nos conduce al siguiente paso: el mercado meta.

Paso 2

Analice el mercado meta

El mercado meta es la fuente o el generador que se necesita para cumplir con las metas de ventas. Estas se realizan en él y provendrán de los clientes actuales o nuevos. Al repasar las secciones del mercado meta en la evaluación del negocio y en el plan de mercadotecnia, usted podrá definir:

- *El tamaño de los mercados meta.* Esta información le permitirá determinar el número de personas en los mercados meta primarios y secundarios o bien el universo potencial de clientes.
- *La magnitud de la base de clientes actuales.* Esta información le permitirá determinar el número de clientes que tiene versus el número potencial de los que hay en el perfil de cada mercado meta.

La información relativa al mercado meta es necesaria porque la finalidad de cada objetivo de mercadotecnia es modificar el comportamiento de ese segmento. El director de mercadotecnia debe conocer el número de clientes en quienes se influye, porque de lo contrario le será imposible estimar los resultados finales que el objetivo tendrá en las ventas. Una vez más, suponga que el objetivo de ventas es lograr un incremento de ventas de \$7MM de dólares y que un objetivo de mercadotecnia consiste en mejorar las compras de los clientes actuales de dos a tres veces al año durante los próximos 12 meses. Si no se conoce el número total de clientes actuales, será imposible calcular el efecto de incrementar las ventas de dos a tres veces por año. Pero si se conoce la base de clientes, basta multiplicarla por el precio promedio de compra para obtener el efecto que tiene en las ventas lograr que los clientes compren una vez más al año.

He aquí otro ejemplo: suponga que un objetivo de mercadotecnia es aumentar el número de nuevos compradores en 15% durante los próximos 12 meses y luego conseguir índices de repetición de compra iguales a los índices actuales de tres veces al año entre 50% de los nuevos clientes en los próximos 12 meses. También en este caso, si no se conoce el número total de clientes potenciales en relación con el número de los reales, no hay forma de saber si un incremento

de 15% será realista o si es suficiente para lograr determinado objetivo de ventas.

Al analizar sus metas de ventas y el tamaño de su mercado meta, está usted en condiciones de calcular el efecto total de los objetivos de mercadotecnia y de decidir si son realistas en el sentido de que le ayudan a la empresa a cumplir con sus metas de ventas. El penúltimo paso consiste en examinar los problemas y oportunidades.

Paso 3

Examine los problemas y oportunidades

Los resúmenes de problemas y oportunidades de la evaluación del negocio permiten conocer mejor el contenido de los objetivos de mercadotecnia. Estudie detenidamente cada problema y oportunidad que se relacionen con el comportamiento del mercado meta. La solución de los problemas o el hecho de aprovechar las oportunidades constituirán el fundamento de los objetivos de mercadotecnia.

Una de las oportunidades que descubrimos mientras trabajábamos para una empresa nacional de productos empacados fue formulada en los siguientes términos:

A pesar de ser muy lenta la prueba del producto, la repetición de la compra es mayor que el promedio si se compara con el estándar de la industria.

Esta oportunidad significa lo siguiente: aunque la prueba era lenta, a los consumidores les gustaban los beneficios del producto y se observaba un alto grado de aceptación y lealtad al producto. En consecuencia, los objetivos de mercadotecnia a partir de esta oportunidad fueron:

1. Acrecentar las nuevas pruebas del producto en 10% en la audiencia meta durante los próximos 12 meses.
2. Lograr una repetición de la compra de 60% entre los nuevos usuarios durante los 12 próximos meses.

Paso 4

Formule una explicación o justificación

El último paso consiste en formular una explicación o justificación. Suponga que el producto se halla en la primera fase de su ciclo de vida, que el objetivo de ventas es incrementarlas en 50%, o sea \$25MM de

dólares, y que los objetivos de mercadotecnia se trazaron en el paso 3. Aquí, en el paso 4, cobra mucha importancia el trabajo efectuado al analizar los objetivos de ventas y el mercado meta.

Podemos suponer que, cuando comenzamos a diseñar los dos objetivos de mercadotecnia en el paso 3, no estábamos todavía seguros de qué porcentaje de pruebas nuevas se requería para cumplir con los objetivos de ventas. Sin embargo, al estudiar el incremento requerido de 50%, o sea \$25MM dólares, pudimos calcular que necesitaríamos un incremento de 10% en nuevas pruebas para realizar los objetivos. Al considerar el tamaño del mercado meta, descubrimos que en ese momento apenas 10% de él estaba utilizando el producto. Por ello, era realista una tasa adicional de 10% de pruebas nuevas, teniendo en cuenta que el producto se encontraba en su primera etapa del ciclo y que había otra información disponible en la evaluación del negocio respecto al comportamiento de compra, la competencia y el producto. Por último, sabíamos que el índice normal de recompra era 60% y que el número promedio de compras anuales era cuatro. Así pues, la justificación de los objetivos de mercadotecnia fue la siguiente:

Uno de los problemas más graves había sido el bajo índice de pruebas del producto (menos de 10% del mercado meta). Pero aunque ese indicador era muy pequeño, la repetición de la compra entre los usuarios es alta (más de 60%). Por consiguiente, la aceptación del producto por parte del consumidor es muy positiva, y el problema fundamental son las pocas pruebas globales del producto entre los consumidores. Este objetivo se logrará con un aumento de 10% de clientes nuevos y la conservación de los clientes actuales. Ello supone que 60% de los nuevos clientes recompran

a un promedio de dos veces al año. Esta cifra equivale a la mitad del índice normal de compra de cuatro veces por año, debido a que no todas las nuevas pruebas se realizarán al inicio del año. Así pues, los nuevos clientes no necesariamente tienen todo un año de compras.

La tabla 6.1 muestra los cálculos con que se obtiene la justificación de los objetivos de mercadotecnia.

Objetivos de mercadotecnia a corto y largo plazos

En general, las empresas elaboran planes de uno a tres años, aunque en realidad operan a partir del plan actual a un año. Conviene formular objetivos a largo plazo (de dos a tres años) y a corto plazo (a un año). Aun si no cuenta con un plan a largo plazo, el ejercicio de escribir objetivos a largo plazo lo obligará a concentrarse en el futuro y a considerar la consecuencia a largo plazo de los objetivos a corto plazo, de las estrategias y de la ejecución. Posiblemente se dé cuenta de que, aunque los objetivos a corto plazo pueden realizarse incrementando las ventas a partir de la línea *actual* de productos, los objetivos a largo plazo se cumplirán sólo desarrollando una *nueva* línea de productos. Este conocimiento le permitirá planear para esta eventualidad que se presentará tarde o temprano y, acaso, le permita diseñar una estrategia para probar nuevos productos.

He aquí otro ejemplo: tal vez comprenda que, con el fin de alcanzar los objetivos de mercadotecnia a largo plazo, tendrá que desarrollar mercados nuevos en distintas partes del país donde actualmente no comercializa su producto. Así pues, una estrategia o programa pueden implantarse teniendo esto presen-

Tabla 6.1 Preparación de una fundamentación de los objetivos de mercadotecnia

Meta de ventas	Incremento del 10% en el monto de ventas durante el año anterior, de \$250MM a \$275MM de dólares
Mercado meta	Mujeres, 18+
Tamaño del mercado meta potencial total	85MM (no incluye a los clientes actuales)
Meta de mercadotecnia	10% de pruebas nuevas; 60% de usuarios que repiten la compra entre los nuevos clientes
Total de nuevos usuarios	85MM x 10% = 8.5MM usuarios nuevos
Usuarios que repiten la compra	60% x 8.5MM = 5.1MM de usuarios que repiten la compra
Repetición del uso por clientes	4 veces por año (2 veces al año en este cálculo porque no todos los nuevos clientes serán usuarios durante todo el año)
Precio promedio del producto	\$1.33
Ventas totales	8.5MM x Uso una vez @ \$1.33 = \$11.3MM
	5.1MM x Recompra @ \$1.33 = \$13.6MM
	Ventas totales = \$24.9MM

Nota: este cálculo se hace para averiguar si se lograrán ventas adicionales aproximadamente de \$25MM. Se supone que el nivel anterior de ventas se mantendrá con los clientes actuales.

te, a fin de estudiar y recomendar nuevos mercados geográficos donde haya mayores probabilidades de éxito. Y entonces, cuando llegue el momento, estará listo para actuar de una manera ordenada y disciplinada.

En resumen, la mayor parte de los planes incluyen objetivos a largo plazo que dan una orientación general para uno o tres años. Los objetivos a corto plazo son específicos del año en curso, lo mismo que las estrategias. Sin embargo, tanto los objetivos como las estrategias a corto plazo deberían centrarse en ayudar a la compañía a alcanzar objetivos a corto plazo y, en uno o tres años, también los objetivos a largo plazo.

Diferencias entre objetivos de mercadotecnia en empresas detallistas, de productos empacados y en empresas que venden a otras empresas

Los objetivos de mercadotecnia reflejan las diferencias principales entre los tipos de empresa. *Los objetivos de mercadotecnia para los detallistas* afectan al comportamiento del consumidor en un ambiente al por menor. Ello significa que se busca ante todo aumentar el aflujo a las tiendas, los artículos de cada operación, el monto de las transacciones, las compras múltiples y una mayor repetición de la compra tanto entre los usuarios normales como entre los nuevos. Los siguientes objetivos de mercadotecnia podrían ayudar al detallista a alcanzar sus objetivos de ventas:

Aumentar las compras por transacción, realizadas con mujeres de 18 a 49 años de edad, de 1.23 pares de zapatos a 1.35 pares durante los meses más pesados de ventas estacionales: en la época de regreso a las clases (en el mes de agosto) y en los meses de vacaciones en noviembre y diciembre.

Incrementar en 10% el monto de ventas por transacción entre los usuarios actuales, de \$22.00 a \$24.22 durante los próximos 12 meses.

Mejorar en un 15% el aflujo de mujeres de 18 a 49 años de edad, a partir de los niveles presentes de 180 personas diariamente en los próximos 12 meses. Conservar la razón de compra de 45%.

Generar una razón de compra a no compra de dos a uno entre todos los clientes durante los próximos 12 meses.

Los comerciantes de productos empacados también procuran influir en el comportamiento de los clientes nuevos y actuales, pero hacen hincapié en dos

mercados meta distintos: el consumidor y la industria. Hay que establecer los objetivos de mercadotecnia para alcanzar las metas de ventas al influir en las razones de compra de la industria y en el consumidor en la tienda. Los siguientes objetivos de mercadotecnia podrían ayudar a una empresa comercializadora de productos empacados a lograr sus objetivos de ventas:

Objetivos de mercadotecnia en la industria

Aumentar las pruebas del mercado meta en 10% respecto al año anterior en la región occidental del país.

Conservar los índices actuales de compra de los clientes actuales de la industria en el siguiente año.

Objetivos de mercadotecnia de los consumidores

Incrementar la repetición de uso del producto, de 20 a 25%, entre los usuarios actuales durante los próximos 12 meses.

Mejorar las nuevas pruebas del mercado primario (mujeres de 25 a 49 años de edad) en 5% respecto a los niveles conseguidos en el año anterior.

Incrementar las pruebas del producto en el mercado secundario de varones de 18 a 35 años de edad, en 10% durante el próximo año.

Los objetivos de mercadotecnia de *la empresa que vende a otras empresas* buscan ante todo influir en el comportamiento de las otras empresas. Recuérdese que en esta modalidad mercadológica, hay a menudo muchos mercados meta definidos por las categorías de la Standard Industrial Classification (SIC). Cada mercado ha de contar con sus propios objetivos que, al combinarse, cumplirán con los objetivos de ventas. Los siguientes objetivos podrían ayudar a una empresa que vende a otras empresas a alcanzar las metas de ventas en dos mercados meta específicos: la compañías constructoras y las empresas manufactureras:

Las compañías constructoras (Standard Industrial Classification de la construcción): conserve los índices de compras actuales y de repedidos de los clientes actuales durante los próximos 12 meses.

Empresas manufactureras (Standard Industrial Classification de manufacturas): desarrolle 10 nuevos clientes durante los próximos 12 meses, con un promedio de ventas de \$100M.

En el apéndice C se incluyen hojas de trabajo para preparar los objetivos y estrategias de mercadotecnia.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA: RESUMEN

Definición

Una *estrategia de mercadotecnia* es un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia. Describe asimismo el método para alcanzarlo. A diferencia de los objetivos de mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mensurables, las *estrategias de mercadotecnia son descriptivas*. Explican cómo se cumplirá con los objetivos cuantificables.

CÓMO DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Los objetivos de mercadotecnia tienen un alcance muy reducido, pues se relacionan exclusivamente con el comportamiento del comprador. Por el contrario, las estrategias de mercadotecnia son más amplias y ofrecen orientación a todas las áreas del plan de mercadotecnia. Son una especie de guía sobre cómo posicionar el producto. También sirven de puntos de referencia a la realización de determinados programas de la mezcla (combinación) de mercadotecnia en el plan de mercadotecnia (producto, precio, distribución, venta personal/operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios de publicidad, comercialización y publicidad no pagada). Lo que no hacen es dar información acerca de aspectos específicos como la televisión, que cae dentro del segmento de los medios del plan. Debe estudiar cada una de las siguientes categorías y determinar si necesita concentrarse en alguna de ellas, desarrollando para ello una o más estrategias. (Nota: ninguna de las siguientes categorías se aplican a una empresa en particular.)

¿Alternativa de crear el mercado o robar una participación en él?

Una decisión estratégica de suma importancia que afrontan todos los mercadólogos que preparan un plan será determinar si proyectan *crear el mercado o bien robar una participación* a los competidores, con objeto de alcanzar las metas de ventas. La información proporcionada en el paso 5, titulado Conoci-

miento y atributos del producto, en la evaluación del negocio respecto al ciclo de vida del producto ofrecerá respuestas a esta pregunta fundamental.

A menudo se requiere diseñar una estrategia de mercado cuando existe un producto relativamente nuevo, la base de usuarios actuales es pequeña, el usuario potencial es bastante grande y hay poca competencia. Muchas veces la compañía que crea el mercado conserva para el futuro la participación más amplia dentro de él. Un ejemplo de ello sería Miller Lite Beer. Esta empresa creó la categoría de cerveza ligera y desde entonces ha sido la lideresa del mercado. Pero no olvide que por lo regular resulta más fácil robar una participación en el mercado que crearlo. Esto último requiere tiempo y dinero adicional por tratarse de un proceso de dos pasos. Es preciso crear la necesidad del producto entre el público y convencerlo luego de que lo adquiera.

Por el contrario, una situación donde el producto ya está maduro y presenta un crecimiento pequeño (por ejemplo, unos cuantos clientes que entran en el mercado) obliga algunas veces a robar participación a los competidores. En tal situación hay que convencer a los usuarios de la categoría del producto de que el de la compañía es superior al de la competencia.

Se trata de una decisión estratégica básica que ha de tomarse al llegar a la sección dedicada a la estrategia de mercadotecnia. La decisión de crear el mercado o de robarse una participación afectará a todas las otras partes del plan. Una estrategia de este tipo, como "robar una participación al principal competidor" requiere que las definiciones del mercado meta de la compañía sean muy semejantes a las del perfil del líder del mercado. Por otra parte, es muy probable que la publicidad comunique los beneficios o una imagen del producto de la empresa que no posee el líder del mercado. Por el contrario, para crear el mercado, normalmente, primero hay que dar a conocer al público los beneficios del uso del producto y luego convencerlo de que utilice la categoría del producto, y solamente entonces podrá convencerse de que utilice los productos de la compañía.

Estrategias nacionales, regionales y locales

Muchas veces los directores nacionales, regionales y locales de mercadotecnia no tienen en cuenta esta categoría de estrategia mercadológica. Es una estrategia que les ayuda a determinar si habrá un plan nacional básico de mercadotecnia o una combinación de planes nacionales, regionales y locales. Tener una combinación de planes exige un trabajo arduo, pero suele valer la pena. Esta estrategia reconoce las áreas designadas de mercado o el área de audiencia

de televisión e incluso las del área comercial local, pues tiene en cuenta la aplicación de programas territoriales específicos. Si su empresa es detallista, quizá cuente con un programa nacional de mercadotecnia como un punto de referencia general, con planes especiales para las áreas designadas de mercado y con programas específicos locales para cada tienda. Otra alternativa es que, si su empresa es una compañía de productos empacados, tal vez para lograr el objetivo de aumentar las nuevas pruebas de ellos en un 10% necesite elaborar un programa a nivel nacional. Sin embargo, para garantizar mejor el éxito, hará hincapié en la mercadotecnia y en las inversiones destinadas a los mercados que hayan mostrado potencial de crecimiento a un ritmo mucho mayor cuando se les aplican programas de mercadotecnia locales y específicos. Esos programas a menudo tienen sus propios planes, con objetivos y estrategias específicos de mercadotecnia. Por ejemplo, el mercado de Madison en Wisconsin quizá reciba promociones especiales que han demostrado ser generadoras de ventas en las ciudades universitarias del oeste medio, en tanto que a Chicago posiblemente se le destine una inversión mucho mayor en medios por su tamaño, potencial de ventas y cantidad de publicidad en el mercado.

Estrategias de estacionalidad

Han de adoptarse estrategias de publicidad sobre cuándo hacer publicidad o promover el producto o tienda. Entonces se torna muy importante la parte de la sección de ventas correspondiente a la estacionalidad en la evaluación del negocio. Varias cuestiones cobran importancia. La primera es si hay épocas del año cuando la categoría del producto en general tiene mucho mayor éxito que su compañía. Si es así, ¿a qué se debe? ¿Puede hacer algo para incrementar las ventas durante el periodo en que los clientes de la categoría de su producto lo adquieren espontáneamente en mayores volúmenes?

La segunda cuestión consiste en decidir si va a hacer publicidad y promoción durante todo el año, en los periodos de mayor venta y en los de menor venta. Si su presupuesto es reducido, le recomendamos concentrarse exclusivamente en las épocas del año en que las ventas alcanzan su nivel máximo e intentar lograr el mayor número posible de compras durante ese periodo. Con frecuencia, las compañías al detalle utilizan estrategias de promoción en la tienda como los cupones de reembolso durante los mejores periodos de venta para hacer que el cliente vuelva durante los periodos de poca afluencia; de ese modo se sirven de los meses de gran volumen de ventas para promover los meses de poca venta.

Por último, es preciso decidir si se va a hacer publicidad y promoción antes de los periodos de mayor venta, durante ellos o entre ellos. Por ejemplo, para el comercio al por menor las temporadas de navidad y de pascua son periodos de muchas compras. Debe tomarse la decisión estratégica si se va a hacer publicidad antes que la competencia, durante toda la estación de venta o sólo en las semanas de mayor venta. Suele recomendarse hacerlo antes que empiece la estación. Habrá entonces menos publicidad por parte de los competidores y es posible crear el conocimiento del producto antes de iniciarse el periodo fuerte de compras. Otra estrategia, igualmente eficaz, consiste en concentrar la publicidad durante las semanas más importantes del periodo de compras de estación. De ese modo, el anunciante dominará un periodo decisivo de la venta y será visible en los momentos más oportunos.

Estrategias competitivas

A menudo se requiere una estrategia competitiva. La evaluación del negocio puede revelar que un solo competidor es casi totalmente responsable de que la compañía haya perdido participación en el mercado o bien que una compañía o grupo de competidores lo hayan desplazado de su nicho en el mercado. De ser así, tendrá que desarrollar una estrategia competitiva en su plan de mercadotecnia.

Las estrategias competitivas dependen siempre de la situación. Algunas veces tratan de ser anticategorías: procuran demostrar que la compañía estorbe que el resto de los competidores en la categoría. Para conseguir esto, una compañía normalmente busca un problema común de los consumidores con la industria (por ejemplo, falta de servicio al cliente en el comercio al por menor o el retraso de los vuelos en la industria de las líneas aéreas), prueba que se trata de un problema propio de la industria y luego procura crearse una imagen que la distinga de la competencia y la presente como una empresa mejor en esta área de interés.

Algunas veces, las estrategias competitivas se centran en un competidor o grupo de competidores específicos. Tal vez necesite usted reestablecer el dominio de los atributos de su producto frente a un competidor en particular. Otra posibilidad es que un competidor haya tenido más éxito al crear una imagen de estilo de vida en armonía con el gran consumidor de la categoría. En ambos casos, convendría desarrollar estrategias competitivas que requieren publicidad de comparación o bien una publicidad que ataca las afirmaciones de la competencia. También podría adoptar una táctica competitiva consis-

tente en hacer publicidad en el mismo horario y medios que utilizan los competidores. Otra opción consiste en tratar de dominar un medio que utiliza mucho un gran *usuario* en la categoría de su industria o bien que tal vez no utiliza en absoluto.

Otra situación frecuente de competencia se presenta cuando un competidor fuerte comienza a hacer negocio en el área comercial de su compañía o en un mercado dominado antes por ella. Diseñamos una estrategia competitiva para un cliente detallista, cuando un competidor agresivo y conocido a nivel nacional anunció que iba a incursionar en importantes mercados de nuestro cliente. La estrategia competitiva se centró en aprovechar el hecho de que éste último ya estaba bien establecido en el mercado, no así el nuevo competidor. Para realizarla, nuestro cliente vendió sus productos a mitad de precio dos meses antes que el competidor inaugurara sus tiendas. Con ello se deseaba que los clientes comprasen antes de la grandiosa inauguración de los establecimientos del rival. En la semana en que debía celebrarse ese acontecimiento, enviamos por correo un folleto promocional a los consumidores que vivían en una zona comercial de cinco millas alrededor de la tienda del competidor. Continuamos una intensa promoción al inaugurarse la tienda del competidor y además tuvimos también nuestra gran inauguración al celebrar la apertura de la tienda número 240 de la cadena de nuestro cliente. Gracias a este plan competitivo realizado en las tiendas de nuestro cliente, éstas estuvieron concurridas en un 40% durante el periodo promocional y mantuvieron su participación a largo plazo.

Por último, las estrategias competitivas incluyen además el desarrollo de técnicas nuevas o mejoradas de producto, empaque, venta o comercialización para contrarrestar las fuerzas de la competencia.

Estrategias del mercado meta

La sección destinada al mercado, meta describe en forma pormenorizada el mercado primario y el secundario. En seguida debe usted explicar el hincapié que hará en los diversos mercados meta y cómo realizará la comercialización en ellos. Por ejemplo, tal vez decida concentrarse en el *gran usuario* por medio de un producto específico de su línea que ha sido atractivo para los grandes usuarios. Una segunda opción consiste en introducir cambios en la tienda que sean atractivos para esos consumidores. Puede dirigirse a un *mercado secundario* sólo a través de incentivos en la tienda o, bien, aplicando técnicas promocionales en el punto de compra y reservando todos los gastos destinados a los medios masivos para

el *mercado primario*. Una tercera opción es que la compañía haya revisado recientemente el mercado primario para incluir al gran usuario que posible mente adquiriría el producto de ella sólo como segunda opción. Una estrategia de mercado meta ha de reflejar este cambio en la descripción del mismo. Esta estrategia, que busca concentrarse fundamentalmente en los grandes usuarios en todas las decisiones concernientes a la mezcla de mercadotecnia, afectar a todas las estrategias subsecuentes y a todos los planes individuales relativos a las herramientas de la mezcla.

Estrategias de producto

También hay que adoptar decisiones estratégicas en lo tocante al producto. Si son bajos los índices de repetición de compra del producto y si el producto de la compañía no presenta atributos muy buenos habrá que decidir cómo mejorarlo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia. Otra área que ha de tenerse en cuenta es ampliar los usos alternativos de producto. Se trata de una estrategia viable cuando se tiene un producto maduro, con una base estática limitada de clientes. Un ejemplo de ello es la expansión de la utilización de bicarbonato de sodio como desodorante en los refrigeradores. Fue una excelente estrategia para alcanzar el objetivo de incrementar los índices de compra y de uso por parte de los clientes actuales y de darles a los nuevos clientes un razón para probar el producto.

Debe iniciarse el desarrollo de nuevos productos o de extensiones de la línea actual, si son necesario para realizar los objetivos. Si está usted desarrollando nuevos productos, necesita diseñar una estrategia adecuada. Describa en términos generales el tipo de producto que creará, señalando sus características atributos. También habrá de elaborar un programa tendiente a crear una marca o nombre del producto. Sin embargo, esto se hace después de posicionarlo se describe con detalle en el capítulo 8, producto/marca/empaque. No olvide que deben ser estrategias generales que den una orientación mercadológica de tipo general.

Conviene desarrollar una estrategia que indique si, en el plan de mercadotecnia, va a dar especial importancia a las categorías/marcas más débiles y más fuertes del producto. Es muy adecuado vender y poner de relieve los productos/marcas que ofrezcan el mayor potencial, cuando todavía hay posibilidad de crecimiento. Esta estrategia sirve asimismo para atraer usuarios por medio de las fuerzas de un producto o tienda y luego vender en forma cruzada las categorías más débiles mediante promociones

descuentos. Muchas veces puede atraerse un mercado meta específico sirviéndose de los líderes de pérdidas o bien de una marca fuerte dentro de la mezcla de productos. Posiblemente su objetivo de mercadotecnia sea lograr nuevas pruebas entre los grandes compradores de zapatos, o sea las mujeres de 35 a 44 años de edad que tienen hijos. En la sección dedicada a problemas y oportunidades, puede señalarse que las mujeres de esa edad acuden a la zapatería no para comprar calzado para ellas, sino para sus hijos. Por consiguiente, la estrategia podría consistir en promover el calzado para niños entre los grandes usuarios y lograr la prueba, y luego realizar la venta cruzada en la tienda entre las mujeres que acuden al departamento de calzado. También es posible recurrir a otros incentivos y técnicas de comercialización para estimular la compra de calzado por las mujeres, una vez que se ha conseguido que se lo prueben.

He aquí otra alternativa: a menudo se intenta fortalecer las categorías/marcas más débiles de productos, cuando se piensa que ya se han aprovechado al máximo las fuerzas de la compañía. Esta decisión estratégica requiere una mayor inversión, porque siempre resulta más difícil subsanar una debilidad que consolidar una fuerza. Sin embargo, es un esfuerzo que vale la pena si con él la compañía tendrá más productos que hacen una aportación más equitativa a las utilidades globales. La protege además contra las grandes fluctuaciones que se originan cuando se cuenta únicamente con uno o dos productos fuertes.

Por último, encontrar formas más eficientes de elaborar el producto también podría ser una estrategia viable para asegurar mejor la consecución de un objetivo de mercadotecnia previamente formulado, con tal que la mayor eficiencia le permita a usted conseguir una ventaja de precio. Además, también podría darle márgenes más altos de utilidad, que contribuyen a mejorar la rentabilidad o que pueden invertirse para realizar programas más eficaces de mercadotecnia.

Estrategias de empaque

Si va a establecer un plan de empaque más adelante en el plan de mercadotecnia, establezca una orientación general al respecto. Un problema señalado en los resúmenes sobre problemas y oportunidades podría revelar que el empaque de la compañía dificulta el uso del producto. Por tanto, con un cambio en el empaque podría tal vez lograrse mejor el objetivo de incrementar la repetición de uso y de consumo entre el público.

Estrategias de precios

También hay que examinar las estrategias de precios. Un punto que debe considerarse es decidir si se usarán precios altos o bajos en relación con la competencia o si simplemente se igualarán los precios de ella y si la ventaja competitiva descansa exclusivamente sobre el servicio o los atributos superiores del producto. ¿Mantendrá los márgenes con estrategias de precios altos o bien aceptará márgenes más pequeños de utilidad y precios más bajos para favorecer la prueba del producto? También especifique si sus precios serán uniformes a nivel nacional o si variarán de mercado en mercado, de tienda en tienda o de cliente en cliente. Por último, si va a utilizar los precios para comunicar mejor el posicionamiento, aclare su intención en esta sección. Algunas compañías adoptan una estrategia de precios altos para conseguir un posicionamiento superior en relación con la competencia.

Estrategias de distribución del producto/penetración o cobertura

Las decisiones estratégicas que han de tomarse en esta área son diferentes en las empresas de productos empacados y en las que venden a otras empresas, por una parte, y en las compañías detallistas y de servicios, por la otra. *Tanto las empresas de productos empacados como las que venden a otras empresas* deben decidir en cuáles regiones del país van a concentrar sus esfuerzos de distribución. También deben escoger el tipo de tienda o establecimiento que manejará su producto y la cobertura deseada del mercado entre la categoría de canales seleccionados.

Los detallistas y las empresas de servicios han de decidir estratégicamente si es posible lograr los objetivos de mercadotecnia a través de las tiendas actuales, si hay que incluir otras en los mercados sin canibalizar el resto de ellas o si hay que inaugurar más tiendas abriendo nuevos mercados. Si las ventas por tienda no han sido maximizadas en los mercados de escasa penetración, una manera de generar ventas consiste en inaugurar más tiendas en los mercados actuales. Esto permite aprovechar mejor el presupuesto destinado a la publicidad. Pero si las ventas han sido maximizadas en los mercados actuales y si éstos han sido totalmente penetrados al grado que la introducción de más tiendas/productos podría reducir las ventas, entonces una estrategia realista consiste en abarcar otros mercados. En resumen, el potencial de penetración de los mercados actuales y de

otros nuevos ha de analizarse y determinarse con un criterio estratégico.

Conviene que, para estimar las fuerzas del mercado (los índices de desarrollo de marca y de desarrollo de categoría), repase el paso 7 (distribución) de la evaluación del negocio antes de terminar esta sección.

Venta personal/estrategias de operación

Es necesario decidir si la organización incorporará un programa estructurado de venta personal en su plan de mercadotecnia. Si su empresa es detallista, señale si su plan de venta incluirá razones específicas (por ejemplo, diseñe una razón de ventas de compradores/np compradores, basándose en la experiencia anterior y en las expectativas futuras).

Igual que los detallistas, los fabricantes necesitan decidir si van a establecer razones específicas de ventas. De ser así, una afirmación como "establezca las razones específicas de ventas (número de posibles compradores que se convierten en clientes) para vigilar los resultados de la fuerza de ventas" debería incluirse también como una estrategia en esta sección.

Finalmente, en caso de ser necesario, esta sección debería contener una estrategia para evaluar el desempeño del departamento de mercadotecnia. Un ejemplo de ello sería crear un enlace de mercadotecnia entre el departamento de compras y el de mercadotecnia para cerciorarse de que el producto se compra y está disponible para las promociones de mercadotecnia.

Estrategias de promoción

Las promociones han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada. Las estrategias de promoción en esta sección del plan indicarán las áreas que tendrán gran importancia en el plan promocional más adelante dentro del plan general de mercadotecnia. Así, un detallista quizá tenga el objetivo de aumentar en 10% el número de unidades por transacción en el mercado meta durante los próximos 12 meses. Una estrategia de mercadotecnia con la cual puede lograrse esto sería estimular las compras múltiples mediante incentivos promocionales. Después esto se explicaría más ampliamente en la sección del plan de mercadotecnia destinada a la promoción, pero se habrá establecido desde el principio que los incrementos dobles por transacción provendrán de los incentivos promocionales otorgados a las compras múltiples.

Estrategias de gastos

Las estrategias de gastos especifican cómo se invertirá el presupuesto de mercadotecnia. Para cumplir con los objetivos de ventas, debe decidirse si conviene incrementar las ventas de las marcas, regiones o tiendas más débiles del país o bien si conviene atraer más clientes hacia las marcas o tiendas más fuertes. Para tomar tales decisiones, hay que determinar antes los niveles de gastos por marca, tienda o región del país. En la generalidad de los casos, no es posible mejorar las ventas de una marca débil sin acrecentar el presupuesto destinado a ella. Sabemos que una manera de aumentar las ventas a corto plazo consiste en hacer hincapié en las fuerzas de una empresa. Sin embargo, llega el momento en que no es posible esperar un crecimiento ulterior de las marcas, tiendas o mercados fuertes. El éxito a largo plazo exige consolidar las marcas, tiendas y territorios más débiles de ventas, y para ello hace falta la inversión (Obsérvese que esta categoría de estrategias influirá en las decisiones posteriores relativas a la inversión en los medios.)

También hay que estudiar los gastos globales. ¿Planea su compañía destinar un porcentaje de ventas a la mercadotecnia y a la publicidad semejante al de los años anteriores? O bien, en vista de las nuevas y agresivas proyecciones de ventas y de objetivos de mercadotecnia, ¿es necesario incrementar la inversión de publicidad y mercadotecnia de (por ejemplo 4.2 a 6% de las ventas brutas)?

Estrategias relativas al mensaje publicitario

El director de mercadotecnia necesita escoger un enfoque global a la publicidad y a la comunicación. Es importante señalar desde el principio en la sección dedicada a la estrategia de mercadotecnia cómo va a emplear la publicidad para cumplir los objetivos de mercadotecnia. ¿Va a efectuar una publicidad de imagen y de generación de ventas a largo plazo o bien su publicidad promueve las ventas a corto plazo mediante un enfoque promocional más decidido? ¿Planea modificar el mensaje por región? Tal vez cuenta con un programa de publicidad a nivel nacional y un programa de mercado por mercado.

Estrategias relativas a los medios publicitarios

Las estrategias que se presentan en esta sección han de ser compatibles con la orientación establecida en

las estrategias referentes al producto, a la competencia y a los gastos de mercadotecnia. La meta fundamental al diseñar una estrategia general de medios es ofrecer una directriz al futuro plan de medios, escogiendo al mismo tiempo un enfoque geográfico y de gastos en medios. Puede optar por una estrategia de gastos en diversos medios por mercado o bien destinar una mayor inversión a los mercados que ofrezcan mejor potencial. También puede invertir en nuevos mercados para crear conocimiento del producto y generar pruebas del mismo. Otra posibilidad consiste en introducir exclusivamente un plan de medios a nivel nacional o bien optar por un plan de este tipo y otro de medios locales para apoyar una estrategia dual de orientación nacional y local.

Estrategias de comercialización

Hace falta una estrategia que fije las pautas de lo que se hará desde el punto de vista de la comercialización. Esto se aplica, por ejemplo, a los anuncios en la tienda y a las exhibiciones en el punto de venta destinadas a los detallistas, a las exhibiciones en el punto de venta y al empaque en el caso de las empresas de productos empacados, a los medios de presentación personal de ventas como folletos y boletines o catálogos para las empresas que venden a otras empresas y a los eventos especiales que se organizan en estas tres categorías de compañías. Una oportunidad señalada en la sección de problemas y oportunidades podría indicar que 80% de las decisiones de compra se realizan en la tienda. Así pues, la estrategia de mercadotecnia en tal situación podría consistir en utilizar ampliamente la comercialización en el punto de compra para influir sobre la toma de decisiones en la tienda.

Estrategias de publicidad no pagada

Conviene que decida si la publicidad no pagada formará parte de su plan de mercadotecnia. En caso de que sí vaya a formar parte de él, su esfuerzo en este aspecto ha de canalizarse desde el principio en el plan. Dispondrá entonces de una orientación global cuando llegue el momento de desarrollar un plan específico de publicidad no pagada en el capítulo sobre herramientas de la mezcla de mercadotecnia. Por ejemplo, podría estudiar la conveniencia de completar con este tipo de publicidad su programa global de publicidad y promoción. Una segunda opción sería servirse de copatrocinadores de los eventos promocionales para generar publicidad no pagada. Una tercera opción consistiría en realizar un plan exhaustivo para aprovechar las oportunidades de

publicidad no pagada que tiene su compañía en un medio particular.

Estrategias de investigación y desarrollo en mercadotecnia

El cambio es importante para generar la primera y segunda pruebas del producto de una compañía. Es imprescindible contar con un programa ordenado para introducirlo. En la generalidad de las organizaciones de lucro, se advierte la necesidad de ampliar o refinar constantemente las ofertas y la comercialización de los productos, con el propósito de incrementar siempre las ventas. Ello puede lograrse con un programa planeado y ordenado de desarrollo y de investigación o pruebas.

La investigación y desarrollo de mercadotecnia es la verdadera savia que perpetúa el éxito de la empresa. Se requieren mucho trabajo, planeación y perseverancia para probar y obtener resultados procesables, pero siempre vale la pena hacerlo: de ese modo siempre la compañía está a la vanguardia de la competencia y no comete errores costosos. Las pruebas ayudan a desarrollar un producto nuevo o a iniciar una nueva actividad de mercadotecnia, mejoran ambas cosas, aportan evidencia sobre la eficacia del programa y contribuyen a eliminar las ideas que no van a funcionar, antes de efectuar cuantiosas inversiones.

Una vez que adopte alguna modalidad de investigación y desarrollo de mercadotecnia, esta sección debería emplearse para definir lo que se probará: nuevos productos, servicios, programas de comercialización, escaparates de tiendas, empaque, estrategias de medios, mensajes publicitarios, precios, promociones. Después realice cada programa de prueba en la respectiva sección destinada a los objetivos de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia y a las estrategias en el plan de mercadotecnia.

Estrategias de investigación primaria

Si planea realizar una investigación primaria, éste es el momento de establecer una estrategia. Quizá escoja una estrategia para resolver un problema en particular que le ayude a generar las ventas y a cumplir con un objetivo de mercadotecnia. También puede optar por un estudio permanente de detección del conocimiento, actitud y comportamiento, trabajo que le ayudará a preparar el plan del año siguiente y que constituirá un excelente punto de referencia para evaluar los resultados de los planes actuales y futuros.

CÓMO DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DEMERCADOTECNIA

Paso 1

Analice sus problemas y oportunidades

Una vez más, regrese y repase de nuevo sus problemas y oportunidades. Primero, lea enteramente la lista y tome notas acerca de las ideas que tiene sobre cómo resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. Procure ser lo más creativo posible en este ejercicio, de modo que al final disponga de varias soluciones para cada problema u oportunidad.

Paso 2

Estudie sus objetivos de mercadotecnia

Analice los objetivos de mercadotecnia. Vuelva a leer ahora los problemas y oportunidades, junto con las notas originales respecto a cómo resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. Determine cuáles de las ideas constituirán estrategias capaces de alcanzar los objetivos.

Paso 3

Desarrolle sus estrategias de mercadotecnia

Asegúrese de haber incluido estrategias que abarquen cada una de las categorías que se requieren para conseguir los objetivos de mercadotecnia. Las estrategias han de dar la pauta para emplear las herramientas de la mezcla de mercadotecnia a lo largo de todo el plan. Usted diseñará planes específicos para ellas más adelante en las secciones dedicadas a la publicidad, a los medios, a la promoción y a las herramientas de la mezcla de mercadotecnia. Posiblemente cuente con una estrategia de estacionalidad para dar prioridad a los periodos fuertes de ventas mediante las comunicaciones masivas y a los periodos de menor venta por medio de promociones en la tienda. Una estrategia de asignación de gastos puede acrecentar y desarrollar mercados específicos a costa de los mercados ya conquistados. Estas dos estrategias se reflejarán en un plan pormenorizado de medios que figura más adelante dentro del plan. En resumen, luego de leer las estrategias de mercadotecnia, la alta dirección debería tener ya una buena idea de cómo usted va a lograr los objetivos de mercadotecnia desde el punto de vista estratégico. No obstante, los detalles de las estrategias se expon-

drán más extensamente en las secciones subsecuentes dedicadas a las herramientas de la mezcla de mercadotecnia en el plan.

Cómo formular las estrategias de mercadotecnia

Al redactarlas estrategias, cerciórese de concentrarse en una sola idea a la vez. Las estrategias han de ser muy descriptivas y poner de relieve principalmente cómo va usted a utilizar la promoción o el empaque para conseguir los objetivos. Después de cada estrategia debe aparecer una breve explicación o fundamentación. Aquí se dan algunos ejemplos para que los tome como guía. En el apéndice C aparecen hojas de trabajo.

Estrategia de penetración en las tiendas

Procure ante todo generar ventas en los mercados actuales aumentando la cantidad de tiendas que son eficientes y más fáciles de penetrar.

Fundamentación. La investigación ha revelado que el nivel máximo de ventas puede lograrse en una área designada de mercadotecnia, si se penetra en ella a la razón de una tienda por cada 150,000 familias. Hay varios mercados en los cuales no se penetra hasta ese nivel.

Estrategia de promoción

Con la promoción produzca los periodos de venta lenta de enero a junio y fortalezca las categorías de productos en las cuales la compañía no está realizando todo su potencial.

Fundamentación. La estrategia reconoce que se necesita una gran promoción para avivar el mercado en los periodos lentos del año y en el caso de categorías de producto de movimiento más lento. Sin embargo se ha tomado la decisión de realizar ventas de margen entero de utilidad mediante la publicidad pura en épocas del año en que las compras adquieren su nivel máximo.

Estrategia de publicidad

Utilice la publicidad de imagen en las temporadas del año en que los consumidores compran más y haga promociones de precios en los periodos de poco movimiento.

Fundamentación. Si bien se recurrirá a la promoción para dar un incentivo a la compra en los periodos lentos del año y en los meses más flojos, la compañía debería valerse de la publicidad basada en los beneficios del producto durante los principales periodos de compra para captar ventas de margen entero de utilidad.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Recuerde que *todos* los objetivos deben
 - Tener un enfoque específico.
 - Ser mensurables.
 - Relacionarse con un periodo específico.
 - Relacionarse con el mercado meta.
 - Influir ante todo en el comportamiento del mercado meta.
- Tenga en cuenta los objetivos de ventas, el tamaño del mercado meta, los problemas y oportunidades cuando se diseñan los objetivos de mercadotecnia.
- Recuerde que los objetivos de mercadotecnia deben ser el medio de cumplir con los objetivos de ventas. Tómelos como base y proporcione un criterio cuantificable para determinar si aportan los resultados necesarios para lograr los objetivos de ventas.
- Los objetivos de mercadotecnia no deben abarcar más de una oración y la justificación debe estar contenida en un solo párrafo.
- Procure que las estrategias sean enunciados descriptivos de cómo alcanzará los objetivos de mercadotecnia.
- Incluya todas las estrategias significativas a partir de los problemas y oportunidades. Luego regrese y asegúrese de que cumplan con las exigencias de los objetivos de mercadotecnia y de que tengan en cuenta cada una de las categorías estratégicas explicadas en la sección dedicada a la definición y resumen de las estrategias.
- Dedique mucho tiempo a diseñar los objetivos y estrategias de mercadotecnia. Luego prepare la base de su plan global de mercadotecnia. Debe reflexionar detenidamente sobre cada elemento del mismo y repararlos antes de terminar esta parte del plan.
- En lo posible, robe participación en el mercado a sus competidores; eso es más fácil y menos costo-

so que crear el mercado. Por lo demás, no olvide que es más fácil consolidar las fuerzas de mercadotecnia que fortalecer las debilidades.

Lo que no debe hacerse

- No limite necesariamente a uno el número de los objetivos de mercadotecnia. Es bueno tener un solo objetivo de mercadotecnia, pero cerciórese de que cumplirá con el objetivo de ventas. De lo contrario, tal vez necesite varios objetivos de mercadotecnia, concentrado cada uno en un mercado meta más reducido o en un área específica del comportamiento del comprador.
- No escriba lemas o *slogans* pensando que se trata de verdaderos objetivos. "Ser el mejor" o "Prestar el mejor servicio al cliente" son *slogans*. No son mensurables ni tienen un plazo fijo para llevarse a cabo. No incluyen resultados susceptibles de medición.
- No incluya metas de comunicación entre los objetivos de mercadotecnia. Aumentar el conocimiento o cambiar las actitudes son metas que se fundan en la comunicación y deberían figurar en la sección del plan dedicado a la publicidad. Concéntrese en objetivos de mercadotecnia que modifiquen el comportamiento del cliente. La clave de ellos es que *los objetivos de mercadotecnia cambian el comportamiento real, mientras que los objetivos de la publicidad alteran el proceso del pensamiento*.
- No permita que las estrategias se expresen como acciones demasiado concretas. Procure que mantengan una orientación general.
- No limite el enfoque a una o dos áreas específicas de mercadotecnia. Recuerde que las estrategias de mercadotecnia deberían incluir una orientación en todas las áreas importantes para el plan de mercadotecnia.
- No se estanque en su pensamiento estratégico pues se rezagaría en el ambiente de los negocios cada vez más competitivo y cambiante. Emprenda un programa de investigación y desarrollo, de modo que elabore sin cesar programas de mercadotecnia nuevos y bien probados para reemplazar los que ya dan buenos resultados o para mejorarlos.
- No espere que sea exitosa la mayor parte de su programa de pruebas de investigación y desarrollo. Recuerde que casi todas las ideas novedosas fracasan. Sin embargo, sólo se necesitan unos cuantos éxitos (y, algunas veces, solamente uno) para mantenerse a la vanguardia de la competencia año tras año. Y muchas veces un éxito compensa con creces varios fracasos sufridos en un lapso breve.

POSICIONAMIENTO

El siguiente paso en el proceso de planeación consiste en conseguir en el mercado un posicionamiento para su producto, servicio o tienda. El proceso de posicionamiento es a la vez divertido y frustrante, porque exige pensamiento creativo, por una parte, y una clasificación de múltiples conjuntos de datos, por la otra. Mantenga una mente abierta y una gran visión; no piense como vendedor, sino como comprador.

Objetivos del capítulo

Conocer lo que es el posicionamiento y por qué es importante.

Saber lo que hace que el posicionamiento tenga éxito o fracase.

Distinguir las diversas formas de posicionar un producto.

Aprender a realizar el posicionamiento de sus productos.

Aprender a escribir una estrategia de posicionamiento.

RESUMEN

Definición

Una vez definido el mercado o mercados meta y establecidos los objetivos y estrategias de mercadotecnia, hay que hacer el posicionamiento del producto en el mercado. Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta. Dentro de este último hay que suscitarla *percepción deseada del producto en relación con la competencia*.

Aun si no hay una competencia real o directa (como sucede en algunas organizaciones no lucrativas), la organización necesita un punto de referencia para que el mercado meta entienda y recuerde lo que va a comunicarse. En el caso de un mercado competitivo, un posicionamiento diferencia en una forma positiva el producto respecto al de la competencia. Y no olvide que se recurre al posicionamiento para diferenciar el producto en un mercado específico, no en todo el mundo.

Importancia del posicionamiento

Sin importar lo que venda, siempre se requiere un posicionamiento bien definido, por ser la base de todas las comunicaciones: marca, publicidad, promociones, empaque, fuerza de ventas, comercialización y publicidad no pagada. Si se cuenta con un posicionamiento significativo y bien dirigido como guía de todas las comunicaciones, la empresa siempre transmitirá al público una imagen congruente. Cada vehículo de comunicación que transmite un posicionamiento común reforzará los otros y ocasionará un efecto acumulativo, maximizando con ello el rendimiento de la inversión. De ahí que todo cuanto haga desde una perspectiva mercadológica deba *reforzar un posicionamiento*. De lo contrario, no sólo minará los esfuerzos de mercadotecnia, sino que además confundirá al grupo meta.

Más aún, como todo lo que hace debería reflejar un posicionamiento, éste ha de ser el correcto, porque de lo contrario todas las actividades mercadológicas perderán su eficacia. Y lo que es peor: un posicionamiento equivocado podría incluso destruir un producto de éxito. Dado el carácter global del posicionamiento, hay que buscar uno que no sólo sea el idóneo para el producto en el momento presente,

sino que además sea adaptable, muchos años después, tanto para el mercado como para el producto. Encontramos ejemplos de posicionamiento a largo plazo en el posicionamiento *macho* de "Marlboro Country" y en el posicionamiento *un amigo para su viaje* de "Fly the Friendly Skies of United" (Vuele por los amistosos cielos de la United).

Una advertencia más: si tiene que crear un nombre de marca para un producto, no olvide que debe reflejar el posicionamiento del producto. Para los lectores que necesiten crear el nombre de un producto nuevo, en el capítulo 8, titulado Producto/marca/empaque se explica cómo elaborar un programa de marcas que será una guía para acuñar nombres.

Consideraciones relativas al posicionamiento

Si queremos llegar a un posicionamiento exitoso a largo plazo, habrá que tener en cuenta los siguientes factores:

- La naturaleza del producto que está usted vendiendo
- Las necesidades y deseos de los mercados meta
- La competencia.

La evaluación del negocio y la serie de problemas y oportunidades que ha incluido en ella, junto con la determinación del mercado meta y las estrategias de mercadotecnia que ha logrado, son la clave para lograr el posicionamiento adecuado. Es necesario que conozca las fuerzas y debilidades de su producto versus el de la competencia. ¿En qué aspectos se parece al producto de la competencia y en qué aspectos es distinto? ¿Qué características lo hacen especial? Y lo que es más importante aún: ¿qué significan esas diferencias competitivas para el mercado meta? Si el posicionamiento refleja una diferencia que el producto no puede proporcionar o que no es importante para el grupo seleccionado, el posicionamiento no tendrá éxito. Y aun cuando el producto posea una diferencia significativa, el posicionamiento no será eficaz si el grupo meta no lo percibe como realmente distinto. El punto clave es que, al preparar el posicionamiento del producto, usted debe tener en cuenta sobre todo la *percepción* del grupo meta respecto a los productos de la competencia aunque esa opinión no sea totalmente objetiva, porque ellos son compradores y, por lo mismo, su *percepción es verdadera*.

Más aún, las posibilidades de lograr un posicionamiento exitoso crecen de modo extraordinario cuando se ha realizado la investigación de mercados en el posible mercado meta. La investigación primaria

contribuirá a identificar a los principales usuarios/clientes, además de los atributos significativos del producto. Por su parte, la investigación cuantitativa demostrará cómo el mercado meta percibe estos atributos tan importantes en relación con la competencia. Incluso sin una investigación primaria, usted empezará bien la tarea de realizar un posicionamiento que comunique bien al mercado meta si ha utilizado debidamente el proceso ordenado de mercadotecnia.

Volvemos a repetirlo: todos los elementos de un plan de mercadotecnia parten del mercado meta y de cómo se satisfacen estratégicamente las necesidades del mercado por medio del producto. Por tanto, sin importar cómo posicione el producto, el mercado meta siempre ha de ser la razón del posicionamiento. Cuando usted estudie varias opciones de posicionamiento, ha de concentrarse siempre en el mercado meta y guiarse por las estrategias de mercadotecnia.

TIPOS DE POSICIONAMIENTO

El producto puede posicionarse de diversas formas. A continuación se describen algunos tipos de posicionamiento que es preciso considerar.¹

Posicionamiento por diferencia de productos

Formúlese la siguiente pregunta: ¿qué es lo significativamente diferente que vende mi compañía? Pillsbury tomó un artículo de consumo, la harina, y puso una receta dentro del saco para hacerlo distinto al de la competencia, llamándolo "El concepto harina". Otro ejemplo del uso de una diferencia de producto como característica es Famous Fixtures, compañía que fabrica e instala adornos para tiendas. Se posicionó a sí misma como una compañía con experiencia en el comercio al detalle, porque su empresa matriz es un detallista: "Famous Fixtures: propiedad de un detallista, fabricante de productos para detallistas y probada entre detallistas". Por tanto, su diferencia de producto no es tan sólo su producto sino también su servicio.

¹Los siguientes materiales fueron revisados por los autores al preparar esta exposición: Michael L. Rothschild, *Advertising: From Fundamentals to Strategies* (Lexington, Mass.: D.C. Heath and Co., 1987); Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. (México: McGraw-Hill, 1989); y David Aaker y J. Gary Shansby, "Positioning Your Product" en *Business Horizons* 25 (May/June, 1982).

En muchas ocasiones, la diferencia de producto puede duplicarse con facilidad, como en el primer ejemplo: Gold Medal Flour igualó a Pillsbury e introdujo una receta en sus paquetes. Pero si la característica del producto verdaderamente forma parte de la naturaleza de él, no es fácil de imitar, como lo muestra el segundo ejemplo. La mayor parte de las compañías de ornamentación de tiendas no fueron fundadas por un detallista, como Famous Fixtures, para producir sus propios artículos y en realidad no tienen una orientación detallista al elaborar e instalar los adornos en las tiendas al detalle.

Más aún, en estos dos ejemplos de posicionamiento, el posicionamiento del producto comenzó con una diferencia, y las diferencias eran significativas para el mercado meta. En el caso de las amas de casa, la diferencia era la inclusión de una receta que significaba panes horneados nuevos o mejores para toda la familia. En el caso de los detallistas, Famous Fixtures había sido fundada por un detallista y, por consiguiente, sabía cómo adornar los establecimientos para aumentar las ventas y comprendía la importancia de una rápida instalación para inaugurar la tienda.

Posicionamiento por atributos/beneficios principales

Hágase la siguiente pregunta: ¿qué beneficio ofrece mi producto que el mercado meta considere significativo? En la investigación primaria realizada entre los clientes de un hospital, se descubrió que la atención personal era un beneficio muy apreciado por ellos y que además les parecía sumamente importante. Además, ningún competidor había insistido en ese atributo. Le ayudamos a nuestro cliente a posicionarse como el hospital que daba mejor atención personal: "El paciente nos interesa...muchísimo". El resultado: el hospital pasó del tercer lugar al segundo en las clasificaciones de atención personal hechas por el público. Nos hallamos ante un caso en que los cuatro hospitales rivales ofrecían diversos niveles de atención personal, pero sólo uno afirmó que ése era su atributo propio. Podría señalarse que, a medida que el nuevo posicionamiento fue comunicado al público, también mejoró el nivel de atención personal brindada por el personal del hospital. Muchas veces la imagen que uno posiciona fuera de la organización produce un efecto positivo muy fuerte entre los empleados de ella.

En el área del comercio al detalle, los atributos básicos para el consumidor son calidad, selección y precio, seguidos del servicio y de la ubicación. Según el concepto en que usted base la venta al por menor, el orden de los atributos cambiará conforme a la

importancia que les dé el mercado meta. La calidad y el precio son importantes no sólo para los detallistas, sino también para el posicionamiento de los productos y servicios. Un punto clave a recordar es que los dos atributos de precio y calidad se traducen en un tercero muy importante: *valor*. El valor es una buena imagen competitiva que conviene tener, si puede crearlo y luego conservarlo.

Ayudamos a reposicionar eficazmente a nuestro cliente que vendía calzado al por menor: le cambiamos la imagen de una cadena de tiendas con una imagen de precios bajos por una cadena con una imagen de valor. Este nuevo posicionamiento dio origen a un lema publicitario de "buenos precios en zapatos de *excelente calidad*", que dejó de insistir en el precio para poner de relieve la calidad.

Posicionamiento por usuarios del producto

Si se dirige directamente a los usuarios/compradores del producto, su posicionamiento será más adecuado para el mercado meta, creando en este grupo una imagen de que el lugar* los productos o servicios están diseñados especialmente para él. Ayudamos a una cadena de tiendas de telas a posicionarse como un establecimiento para personas que se sienten orgullosas de su creatividad. "La tienda de más ideas" para las mujeres que aman la costura. Un ejemplo semejante fue el posicionamiento del cigarrillo, Virginia Slims, exclusivo para damas, por medio del *slogan* "You've come a long way, baby" (el camino ha sido largo y duro, cariño).

Nos servimos de un posicionamiento por usuario en el caso de una empresa que hacía tratos con otras vendiéndoles máquinas de agua caliente para hacer café instantáneo en las oficinas, con lo cual se eliminaba la necesidad de preparar el café. En este caso, posicionamos directamente el producto en el mercado meta: "Office coffee maker, say 'Goodbye' to the office coffee mess" (Ahora podrá decirle adiós al desorden de la oficina cuando se prepara un café). Como no se contaba con un directorio de personas (o puestos) encargadas de preparar el café en la oficina, un mensaje de correo directo llevaba en la etiqueta del correo el título de Preparador del Café en la Oficina. De ese modo, el usuario recibía directamente el posicionamiento y el mensaje en la oficina.

Posicionamiento por uso

Muchas veces es posible posicionar por la manera y el tiempo en que se utiliza el producto. Para el programa urbano de la Coors destinado a jóvenes adul-

tos durante el verano, lo posicionamos como la cerveza de las fiestas de verano. Este posicionamiento lo traducimos al *slogan* "Coors Celebrates Summer in the City" (Coors celebra el verano en la ciudad), para lo cual adquirimos los derechos musicales de la conocida canción "Summer in the City" del cantante John Sebastian. Otra cerveza que se posicionó basándose en la ocasión del consumo y luego amplió esas ocasiones es Michelob. Esta cerveza hizo la transición de bebida de consumo en los fines de semana hacia el consumo en todas las noches: de "Weekends are made for Michelob" (Los fines de semana son mejores con Michelob) a "The night belongs to Michelob" (La noche es de Michelob).

Posicionamiento por categoría

Es un posicionamiento muy común por el cual se establece un producto no a costa de un competidor en especial, sino de una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación. Este método es particularmente eficaz cuando el producto es nuevo en el mercado, o sea cuando está usted creando un nuevo mercado o un subconjunto de una categoría actual. Un ejemplo clásico de ello fue el posicionamiento de la cerveza ligera frente a la cerveza regular con más calorías. El posicionamiento tuvo tal éxito, que dio origen a una nueva categoría de cerveza ligera. Ante su extraordinario crecimiento, Miller Lite ha redefinido su posicionamiento y ha adoptado una actitud mucho más agresiva para proteger su liderazgo contra otras cervezas ligeras: "There's only one light beer... Miller Lite" (Sólo hay una cerveza ligera... Miller Lite).

En el sector público, un ejemplo de posicionamiento por categoría es un posicionamiento antiautomóvil por parte de una compañía de autobuses, en el cual se aprovecharon los altos costos de conducir y estacionar el auto: "The best deal on wheels" (El mejor negocio sobre ruedas).

En el ambiente de las empresas que trabajan con otras, como nosotros somos una agencia de publicidad y mercadotecnia, hemos posicionado nuestra firma directamente contra otras, en particular las que no son agencias publicitarias de servicio completo:

"Si su agencia piensa que lo único que usted necesita son anuncios, usted necesita otra agencia."

"Si su agencia piensa que la publicidad y la mercadotecnia son una misma cosa, usted necesita otra agencia."

"Si su agencia piensa que la promoción es una palabra sucia, ha llegado el momento de limpiar su casa".

Posicionamiento frente a un competidor o competidores determinados

En este tipo de posicionamiento, usted afronta directamente a un competidor o competidores en particular y no una categoría de producto: Avis contra Hertz (Somos el número 2 y por eso nos esforzamos más). En la categoría de los alimentos de preparación rápida (comida rápida), hemos visto a Burger King posicionar su hamburguesa sosteniendo que sabe mejor que la de McDonald's y a Wendy's posicionarse frente a McDonald's con el *slogan* "¿Dónde está la carne de res?" Por su parte, Hardee's adoptó un posicionamiento contra las posibles debilidades de esos tres rivales.

Estamos seguros que, aunque el posicionamiento contra un competidor puede dar buenos resultados (sobre todo a corto plazo) a la larga siempre presenta limitaciones. Ello se advierte principalmente cuando el posicionamiento se efectúa frente a un líder poderoso de la categoría. Este no llegó a ocupar esa posición por simple suerte o por mera inercia. Casi siempre el líder está bien pertrechado en su posición. Hertz sigue siendo el número 1, y en cambio Avis está siendo desplazada del número 2. McDonald's es cada día más fuerte en su línea de servicio. Cuando decida ir en contra del líder en su industria, fórmulse las siguientes preguntas: ¿cuenta la compañía con suficientes recursos y con el apoyo decidido de la dirección para retar al líder? ¿Realizará la empresa la inversión necesaria para cambiar la percepción que el mercado tiene del producto en comparación con su opinión sobre el producto del líder? ¿Está la organización en condiciones de ofrecer un mejor producto que origine una diferencia significativa en la mente del usuario? Recuerde: es difícil estar a la altura del rey si usted es el siervo.

Posicionamiento por asociación

Este tipo de posicionamiento puede resultar muy eficaz cuando no se tiene una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento intrínseco en relación con el producto. La utilización de la publicidad basada en la imagen y en el impacto emocional logra una exitosa realización del posicionamiento por asociación.

Este tipo de posicionamiento se observa a menudo en las campañas políticas, cuando un funcionario de gran popularidad apoya aun candidato poco conocido. El posicionamiento puede llevarse a cabo con pocos recursos y en breve tiempo para afrontar directamente a la competencia más importante.

He aquí un ejemplo del posicionamiento por asociación en el comercio al detalle: recurrió a él un

pequeño banco de Madison (Wisconsin). Era un banco no muy dinámico y disponía de escasos recursos, pero intentaba competir con las grandes instituciones financieras que tenían numerosas sucursales y muchos más servicios. En este caso, el banco pequeño creó una asociación basándose para ello en el orgullo de los habitantes y en la larga historia de la ciudad. El banco fue posicionado a principios de la década de 1970 como "preservador del legado de la comunidad", lema que con el tiempo conduciría al bicentenario del país en 1976 y se vincularía estrechamente con él. Se modificó el logotipo del banco para reforzar este posicionamiento; sus paredes desnudas fueron transformadas en una galería donde colgaban fotografías amplificadas con pasajes históricos de la localidad. Junto con estos cambios, se produjo una serie de comerciales baratos de televisión en que se exaltaba la historia de la ciudad, todo ello en torno al lema publicitario: "Manifiesta un gran interés en Madison con el Randall State Bank". Los resultados fueron casi mágicos. Al cabo de un año de iniciar este nuevo posicionamiento, empezaron a aumentar los depósitos que habían mostrado una tendencia decreciente. Este incremento de los depósitos y de la participación se consiguió sin grandes inversiones en un mayor número de servicios ni en mercadotecnia.

Posicionamiento por problema

En este tipo de posicionamiento, la diferencia del producto no es importante porque la competencia es mínima si es que existe. En esta situación, se necesita posicionar contra un problema determinado a fin de atraer el mercado meta y, en algunos casos, crearle mercado al producto.

Con el siguiente ejemplo ilustraremos lo anterior. A mediados del decenio de 1970 las empresas de servicios públicos, que son casi monopolios y que no afrontan una competencia directa, empezaron a tener problemas de credibilidad con los clientes. Los problemas se agravaron ante el creciente costo de la energía, debido a los efectos ocasionados por el embargo petrolero y la inflación creciente. Nuestro cliente, que tenía oficinas en todo el estado, estaba sufriendo problemas semejantes con su clientela. Por eso le ayudamos a posicionar su compañía como la empresa de servicios públicos que entendía los problemas de energía y procuraba resolverlos, teniendo siempre presentes a sus clientes. Este posicionamiento se tradujo en una campaña que llegó a los hogares: "Podemos hacerlo, Wisconsin, si lo hacemos juntos". Con la campaña se logró un cambio muy positivo en las actitudes de los clientes ante la compañía en un

periodo de apenas 15 semanas, cambio que se comprobó con la investigación llevada a cabo antes de la campaña y después de ella.

Otro ejemplo de posicionamiento por problema se refiere a un programa no lucrativo de tratamiento del abuso de drogas y alcohol, el cual fue originalmente posicionado como el programa capaz de ayudar en el tratamiento de la enfermedad. Este posicionamiento no estaba atrayendo un mayor número de adictos ni de personas indirectamente afectadas; por ejemplo, el cónyuge, los hijos o los empleadores del alcohólico o drogadicto. Había que cambiar el posicionamiento, porque aproximadamente 40% de la población adulta es afectada de manera directa o indirecta por esos dos vicios, sin que en la generalidad de los casos conozcan su problema o lo admitan. Primero era necesario hacer el posicionamiento frente al problema y, segundo, frente a la solución. Por tanto, se cambió el posicionamiento de "los profesionales del programa están preparados para ayudarle" a "están preparados para entender y sentir empatía por los problemas que afectan a otros". Los resultados no tardaron en hacerse notorios. Al cabo de tres meses de haber implantado este nuevo programa de posicionamiento las admisiones e ingresos se duplicaron respecto al año anterior.

MÉTODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO

Ahora que ya conoce usted los diversos tipos de posicionamiento, debe valorar rigurosamente cómo se vincula su producto con el mercado meta respecto a la competencia, con el propósito de llegar a un posicionamiento específico. Para ayudarle a posicionar el producto, le recomendamos aplicar paso por paso el método de adecuación o de mapeo.

Posicionamiento por adecuación

En pocas palabras, este método adecúa los beneficios inherentes y propios del producto o la ventaja competitiva con las características y necesidades/deseos del mercado meta.

Paso 1

Analice su producto versus el de la competencia

Un buen lugar donde comenzar con este método es el producto que va a vender y la competencia que ha de afrontar al hacerlo. Basándose en la evaluación del

negocio, incluya los competidores en la parte superior izquierda de la hoja de trabajo que aparece en el apéndice C (véase la figura 7.1 que se muestra después del paso 5). La competencia podría ser un gran competidor, varios competidores importantes, una categoría específica o diversas categorías básicas. Al posicionar a un detallista de descuento que vendía ropa para caballeros, se descubrió que la competencia específica dependía del mercado, pero que las categorías competitivas eran las mismas en todos ellos: tiendas de departamentos, tienda de especialidades de ropa para caballeros y tiendas de descuento.

Paso 2

Identifique las diferencias del producto versus el de la competencia

A continuación escriba las principales diferencias, tanto negativas como positivas, de su producto en comparación con el de la competencia por lo que respecta al mercado primario. Tales diferencias han de anotarse en su relación con los elementos clave de la mezcla de mercadotecnia que correspondan a lo que va a venderse.

Algunas veces una diferencia, a pesar de ser aparentemente negativa, puede volverse positiva. Un detallista pequeño que tenga poco espacio de estantes y, por lo mismo, una reducida variedad de ofertas, puede adoptar un posicionamiento basado en la selección de especialidades y en una esmerada atención personal.

Para Coors, una diferencia significativa era la calidad de la cerveza por no estar pasteurizada y por su frescura, pues se embarcaba refrigerada desde la fábrica. En el caso de Cheer, era el único detergente de ropa que lavaba toda clase de ropa en agua caliente, tibia o fría. Para el refresco en polvo Funny Face, el nombre dirigido a los niños era la clave que llevó a un posicionamiento puro entre niños. En el caso de un cliente que vendía esquíes al por menor, el hecho de haber ingresado recientemente aun mercado y de ofrecer muchos servicios innovadores al cliente hizo que se posicionara como la "nueva época de tiendas de esquíes". Y fue un posicionamiento muy adecuado, porque el mercado meta de estos artículos eran los jóvenes adultos, los contemporáneos y el "cambio". Tratándose de una empresa de negocio a negocio que vende sus productos a las tiendas de equipo para oficina, su reputación y muchas innovaciones hechas a este tipo de producto dieron origen a un posicionamiento de liderazgo "Primera organización de las oficinas norteamericanas desde 1949".

En cada área, plantéese las siguientes preguntas: "¿En qué es mejor mi producto y por qué es mejor?"

¿Es su producto diferente por su superioridad, innovación o tamaño (número de clientes, volumen de bienes vendidos, cantidad de tiendas)? En lo posible, sírvase de la investigación cuantitativa para garantizar la objetividad en la respuesta a estas interrogantes.

Paso 3

Defina su principal mercado meta

Introduzca su principal mercado meta en la parte superior derecha de la misma hoja de trabajo (Tabla 7.1).

Paso 4

Enumere las principales características del mercado meta

En el lado derecho de la hoja de trabajo, enumere ahora las características del mercado meta en lo tocante a necesidades y deseos. Con una investigación o sin ella, hágase las siguientes preguntas y debajo de cada una coloque respuestas breves:

¿Que es lo que realmente está comprando el mercado meta: es el producto que debe usarse solo o junto con otros (por ejemplo, ¿están las mujeres comprando zapatos por separado o como parte de una moda general?) ¿Con qué fin está empleando el mercado el producto? (Esto es, ¿utiliza el bicarbonato de sodio para hornear un pastel, para desodorizar el refrigerador o para lavarse los dientes?)

¿En donde está el mercado meta al comprar/usar el producto: por territorio geográfico (es decir, en climas soleados y muy calurosos) y por lugar (es decir, en el hogar, en el automóvil, etc.)?

¿Cuándo lo está empleando (época del año, mes, semana, día, durante el trabajo o después de él)?

¿Por qué está el mercado meta comprando o utilizando el producto y por qué prefiere adquirirlo en una tienda? ¿Se debe ello a una característica especial? ¿Lo hace por ser un lugar más cómodo o por haber allí mayor variedad? ¿Por qué están realmente usando el producto? ¿Ahorra tiempo o dinero?

¿Cómo se compra y utiliza? ¿Se compra o se usa cuando el comprador está solo o con otras personas? ¿Es una compra frecuente o poco frecuente? ¿De qué manera se emplea? (Es decir, ¿se usan las toallitas de papel para limpiarse nariz o para limpiar las ventanas? ¿Se usa la cerveza para relajarse después del trabajo o para celebrar y hacer fiesta?)

¿Cómo está cambiando el mercado meta? ¿Está el mercado cambiando en su demografía o en su estilo de vida? ¿De qué manera están cambiando

los hábitos de compra y uso? (Por ejemplo, ¿está adquiriendo mayor importancia la moda que la durabilidad, el valor más que el precio, el servicio más que la mera calidad del producto?)

Paso 5

Adecué las características del producto a las necesidades/deseos del mercado meta

Una vez anotadas las diferencias del producto debajo del principal competidor y también las necesidades/deseos del mercado meta, procure adecuar lo que caracteriza a su producto, a las necesidades y deseos significativos del mercado meta.

En la tabla 7.1, donde se recurre como ejemplo a una cadena detallista de telas, se han incluido a la izquierda las diferencias específicas de la competencia y del detallista, y a la derecha el mercado meta y sus características. En el apéndice C se ofrece una hoja de trabajo.

Basándose en la enumeración de las diferencias competitivas, parece que este detallista de telas posee una ventaja competitiva por ofrecer gran cantidad de mercancías relacionadas con las telas en tiendas más amplias y de mejor diseño. La selección de mercancía aparece superior no sólo en volumen, sino además por la diversidad de los artículos necesarios para terminar un proyecto de bordado, lo mismo que en lo tocante a los proyectos de alta costura y de decoración del hogar. A este detallista también se le podría

Tabla 7.1 Posicionamiento: adecuación de las diferencias del producto a las necesidades/deseos del mercado meta

Competencia	Mercado meta principal
1. Cadenas de especialidades	Costureras por motivos prácticos y recreativos
2. Comerciantes masivos	Mujeres, de 25 a 54 años de edad
	Ingreso familiar promedio
	Tamaño de la familia 3+
Diferencias respecto al competidor	Características: necesidades/deseos
Atributos del producto/tienda/servicio	Qué cosa
Selección más amplia de telas y conceptos	Amplia selección de mercancías de dónde elegir
Calidad ligeramente mejor	Poder comprar todo en una sola tienda
Tienda favorita de las costureras	Precios más bajos/buenos valores
Mercancía siempre nueva	Telas de calidad
Maneja gran variedad de productos para coser, decoración doméstica y alta costura	Dónde
Nuevos productos/mejoramientos	Cose en casa
Mayor expansión en mercancías de alta costura y decoración doméstica	Cuándo
Empaque/aspecto de la tienda	Después del trabajo y en los fines semana (considerados como recreación)
Mejor diseño de la tienda	Durante todo el día (considerada como parte de las responsabilidades familiares por las costureras impulsadas por motivos prácticos)
Tiendas más grandes	Por qué (beneficio)
No tiene aspecto promocional	Por diversión y como pasatiempo
Marca/nombre/reputación	Para expresar creatividad
Reputación bien establecida	Para sí misma y por los hijos
Distribución/penetración	Para ahorrar dinero
Mayor número de tiendas en casi todos los mercados	Para que quede mejor la ropa
Precio	Por el sentimiento de logro
Percepción de precios más altos y menos valor	Cómo se compró/usó
Publicidad	Generalmente sólo en la tienda
Haga más publicidad	Visita una tienda de telas en promedio cada dos semanas
	Le gusta buscar baratas
	Va de compras con placer
	Cómo están cambiando las necesidades y deseos del mercado
	Cose menos para ahorrar dinero
	Cose más por diversión y por motivos recreativos
	No hay suficiente tiempo para coser
	Más costureras trabajan fuera de casa
	Se usan telas no sólo para coser ropa, sino para realizar labores de alta costura y para decorar el hogar
	Se compra más mercancía relacionada con telas para ocasiones especiales y las vacaciones

considerar como líder con una reputación de ofrecer gran variedad de mercancía de calidad, pero *no* a los precios más bajos ni a los valores más altos.

Por otra parte, el mercado meta es una mezcla de mujeres que cosen con fines prácticos y recreativos y que desean una amplia variedad de todos los tipos de mercancía relacionada con las telas cuyo precio es muy competitivo y de valor real. Al parecer este detallista tiene la selección y calidad deseadas, pero no necesariamente ofrece el valor y los precios más bajos. El mercado también quiere toda la mercancía necesaria en un solo lugar para disfrutar la experiencia placentera de la compra, lo mismo que satisfacer las necesidades de proyectos cuya motivación es de orden recreativo y práctico a la vez.

Más aún la lista indica cambios que ocurren dentro del mercado meta. Por lo visto las costureras tienen menos tiempo o necesidad de coser regularmente, pues producen menos prendas de vestir y se sienten cada vez más atraídas por el aspecto recreativo, mostrando un creciente interés por los proyectos de alta costura y de decoración doméstica.

Después de examinar una y otra vez ambos lados de la hoja de trabajo, usted espera descubrir que una ventaja o desventaja competitiva se combinan para afrontar un grupo de necesidades actuales y cambiantes del mercado. En el ejemplo de la cadena detallista de telas, parece haber varias ventajas que se unen bajo el encabezado de "oferta de selección superior" (amplia variedad, calidad, actualidad, selección cada vez mayor y tiendas más grandes). Se tiene la impresión de que estas ventajas responden al creciente deseo de una tienda de telas con ofertas grandes y complejas no sólo de mercancías para coser, sino también de artículos para alta costura y decoración doméstica.

Al adecuar las diferencias fundamentales a los principales deseos y necesidades de las listas del posicionamiento, puede llegarse al siguiente enunciado de posicionamiento para esta cadena detallista de telas: "Cada tienda ofrece *todo* lo que una mujer necesita para cumplir con las expectativas de alta costura, de decoración doméstica y de costura relacionada con las telas".

Después de preparar la hoja de trabajo del posicionamiento, trace (si conviene) líneas desde las diferencias positivas competitivas más importantes hasta las características paralelas de necesidades/deseos del mercado meta. Y luego pregúntese otra vez qué es lo que realmente es importante para este último en términos de cómo su producto es diferente y mejor. Basándose en esto elimine líneas hasta que tenga los dos o tres productos más significativos para el posicionamiento en el mercado meta.

En algunos casos conviene combinar dos diferencias o ventajas del producto para atender una necesi-

dad importante. Si su empresa fuera detallista, podría combinar los atributos de los productos de marca y precios muy competitivos para llegar a un posicionamiento *por valor* que se enlaza con un deseo importante del cliente.

En algunos casos, trazará líneas entre las características del producto y las del mercado meta; descubrirá entonces que una necesidad/deseo del consumidor no está siendo satisfecha por su producto o por la competencia. El cigarrillo Virginia Slims fue creado para llenar un vacío del mercado con un cigarro para mujeres. En el otro extremo está el caso en que todos los productos disponibles satisfacen el deseo/necesidad del mercado, pero ningún competidor (entre ellos el producto de su empresa) ha declarado explícitamente que eso constituye su razón de ser.

Posicionamiento por mapeo

Este método es una aplicación práctica de la metodología del mapeo, la cual se funda en modelos multidimensionales. Aunque de origen teórico, nos serviremos de él al posicionar los productos y servicios de nuestros clientes. Este método consiste en distinguir visualmente lo que es importante para el mercado en cuanto a los atributos clave de un producto. Después se clasifican a partir de ellos los productos de la competencia, lo mismo que los de la empresa. Este tipo de mapeo es extremadamente útil al posicionar un producto y, una vez más, *da sus mejores resultados cuando se basa en la investigación cuantitativa que es representativa del mercado*. Sus ideas preconcebidas sobre lo que piensa el mercado meta pueden diferir sustancialmente de lo que indica una investigación cuantificable.

Pero si no ha realizado una investigación de mercado, de todos modos conviene valerse de este método cuando efectúe el posicionamiento, pues le ayudará a descubrir lo que, a su juicio, es importante para el mercado meta. Más aún, este método le ayudará a evaluar mejor qué percepción tiene el público de su producto y del competidor más importante en cada atributo. Como se trata de una técnica algo complicada y lo más seguro es que no disponga de investigación para facilitar el trabajo, lea íntegramente los tres pasos antes de iniciar el proceso de mapeo.

Paso 1

Enumere los atributos del producto por orden de importancia

Una vez reconocida su parcialidad intrínseca, aun procurando ser lo más objetivo posible, el primer

paso consiste en enumerar por orden de importancia los atributos de categoría del producto al lado derecho de la hoja de trabajo del mapeo. Esta hoja se incluye en el apéndice C (véase la tabla 7.2 que aparece después del paso 3), de arriba hacia abajo, del valor más importante (10) al menos importante (1).

En la categoría de venta al detalle, el atributo más importante para el consumidor podría ser la calidad, seguida por la variedad, precio, servicio y moda, con la ubicación colocada en la parte inferior. En una empresa que hace tratos con otras, el atributo más apreciado podría ser la entrega puntual, seguida de congruencia, calidad, precio y buena reputación del producto, relegándose a la parte inferior del diagrama una fuerza de ventas concedora.

Paso 2

Clasifique su producto y los de la competencia en cada atributo

Una vez incluidos los principales atributos del mercado meta, en cada uno clasifique a los competidores en una escala del mejor al peor. En las clasificaciones, ponga la inicial de cada competidor importante (incluyendo el producto de su compañía) en la línea correspondiente a la clasificación del atributo. Confeccione una lista maestra de esos rivales bajo el código de compañía/producto/tienda.

Si no dispone de una investigación cuantitativa antes de comenzar el mapeo, conviene reunir a varias personas concedoras de la categoría del producto y hacer que cada una mencione los atributos más importantes. A continuación, haga que con la mayor objetividad posible asignen independientemente números de 1 a 10 (el 10 denota la máxima importancia y el 1, la menor importancia) a cada atributo. Tome un promedio de las estimaciones en cada clasificación. Después ordene los atributos por rango basándose en las estimaciones combinadas.

Luego de clasificar los atributos por su importancia, pida a los participantes que digan el nombre de tres a cinco de los principales competidores del mercado, entre ellos el producto de su compañía. Después indíqueles asignar independientemente una clasificación de 1 a 10 a cada competidor en los diversos atributos, siendo 10 la calificación más alta. Promedie las estimaciones dadas a cada competidor e introduzca mediante la inicial una clasificación para cada competidor, en correspondencia con la clasificación asignada a los atributos.

Al trazar la gráfica del mercado competitivo, quizá advierta una gran disparidad entre los competidores en un atributo y ninguna diferencia en otro. En

teoría, quiere que su producto ocupe un lugar más alto que la competencia en todos los atributos, pero sobre todo en los que son más importantes para el consumidor. Cuantas más veces vea la inicial de su producto a la derecha, especialmente en los atributos situados en la parte superior del diagrama, más fuerte será la posición de él en el mercado.

Advertencia: servirse de un grupo de concedores para conseguir clasificaciones de atributos clave y de la competencia no es una técnica mucho más precisa que la encuesta, la cual cuantificará las percepciones de los usuarios, de los compradores o de unos y otros. Sin embargo, si no se dispone de investigación alguna, este método por lo menos le dará una perspectiva más completa que si se limita a un posicionamiento por adecuación.

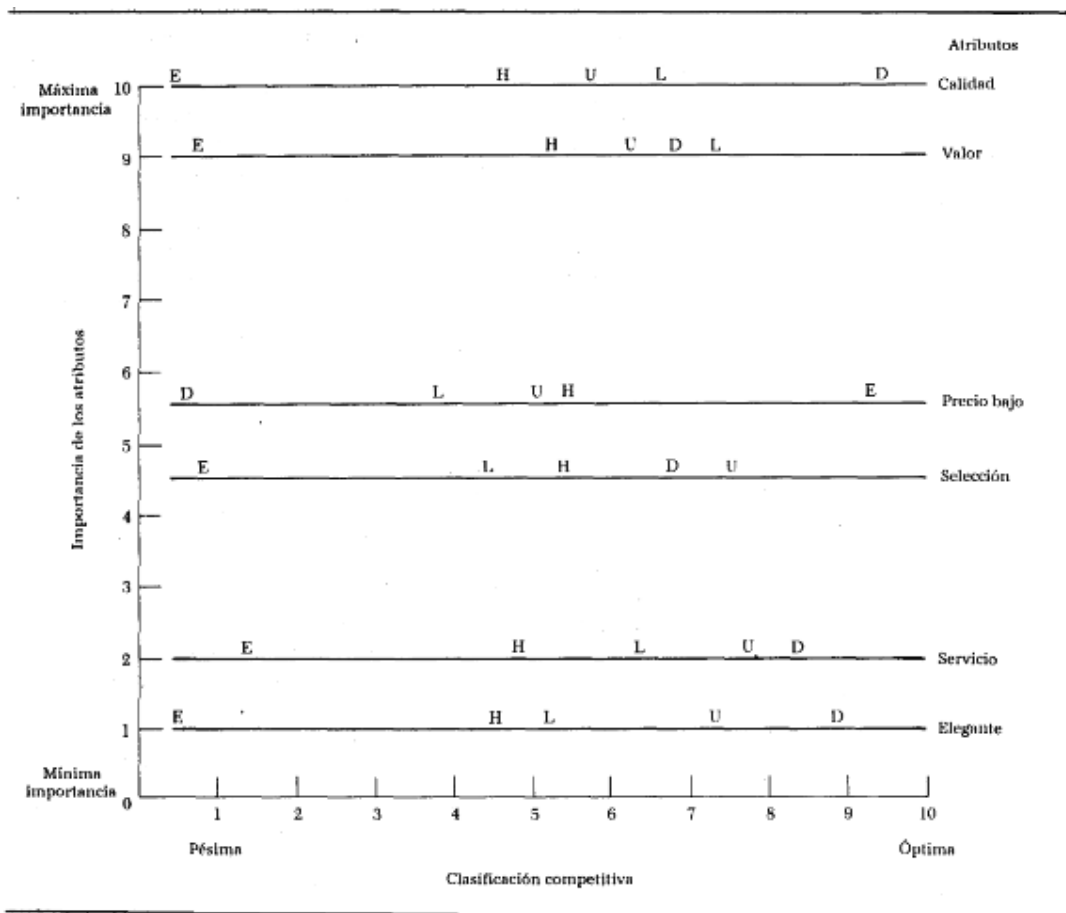
Paso 3

Visualice en el mapa el posicionamiento deseado para su producto

Una vez terminado el mapa del posicionamiento, examine el lugar que su producto ocupa en los atributos más importantes en relación con la competencia. A continuación visualice dónde quiere posicionarlo en el mapa, basándose en lo que quiere el cliente y en lo que el producto puede ofrecer frente a las fuerzas y debilidades de la competencia. Por último, a partir de los varios tipos de posicionamiento explicados antes, seleccione el método que mejore las percepciones del mercado y que logre su posicionamiento visualizado antes.

A manera de ejemplo nos serviremos del caso de uno de nuestros clientes. En la tabla 7.2 nuestro nuevo cliente, un detallista muy orientado a los precios con la letra de código H, ocupaba el penúltimo lugar entre los competidores en los dos atributos más importantes de la categoría detallista: la calidad y el valor. Ante la disminución de las ventas, la cadena de tiendas se había visto obligada a realizar un estudio de mercado éntrelos clientes. La investigación reveló, entre otras cosas, que si bien el precio era importante lo más importante eran la calidad y el valor. Basándose en estos datos, la compañía cambió su posicionamiento de una "tienda de precios bajos" a "la tienda del calzado de valor", ún establecimiento con mercancía de calidad a precios competitivos. Traducir visualmente esta meta al mapa significaría que sería la primera tienda de la derecha con él atributo de valor. Así pues, ésta empresa mejoró su mezcla de mercancía y el aspecto de sus tiendas. También modificó la publicidad para que transmitiera una imagen de valor.

Tabla 7.2 Posicionamiento mediante precios originales



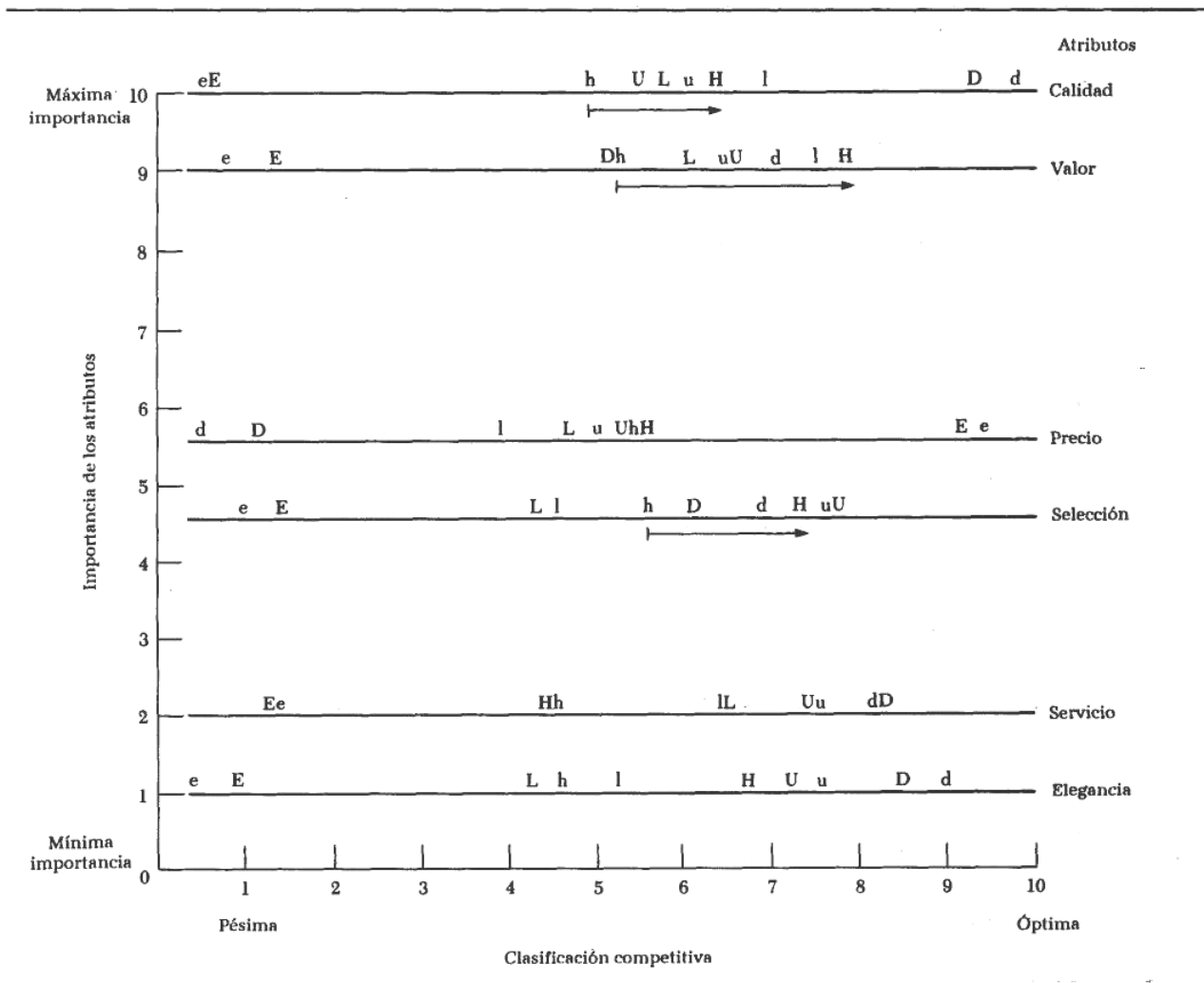
Los resultados de este posicionamiento por valor versus el posicionamiento por precio bajo/precios de descuento fueron realmente impresionantes. Las ventas logradas en el año aumentaron más del 30%. La investigación de mercado, efectuado 18 meses después del estudio de investigación, indicó radicales cambios positivos en la percepción que tenían los clientes sobre este detallista frente a la competencia en los atributos clave. Como se aprecia en la tabla 7.3, la clasificación competitiva del detallista (H) en la *calidad* pasó del penúltimo lugar al segundo. Más aun, su clasificación en *valor* competitivo pasó del penúltimo lugar al primero, mientras que el *precio* siguió siendo prácticamente el mismo. Incluso la clasificación competitiva en la *selección* mostró un considerable movimiento positivo del tercer lugar al segundo.

Mapeo de los clientes versus las percepciones de los no clientes

Cuando reúna los mapas, deberá considerar la estructura del mercado meta. Por eso, puede incluir un mapa destinado a los clientes y otro a los no clientes del mercado. Muchas veces, lo que es importante para su cliente actual podría no serlo para los que no son clientes. Normalmente los que no son clientes suyos harán una evaluación más negativa del producto.

Para ilustrar lo anterior con un caso de una empresa que vende a otras empresas, puede ver en la tabla 7.4 la alta clasificación que los *clientes* dieron a la compañía A versus su principal competidor y la baja clasificación que los *no clientes* dieron a la misma compañía A. Esta firma, que inicialmente ponía di

Tabla 7.3 Precio original versus el nuevo posicionamiento por valor



*Las minúsculas representan el posicionamiento original; las mayúsculas, el nuevo posicionamiento.

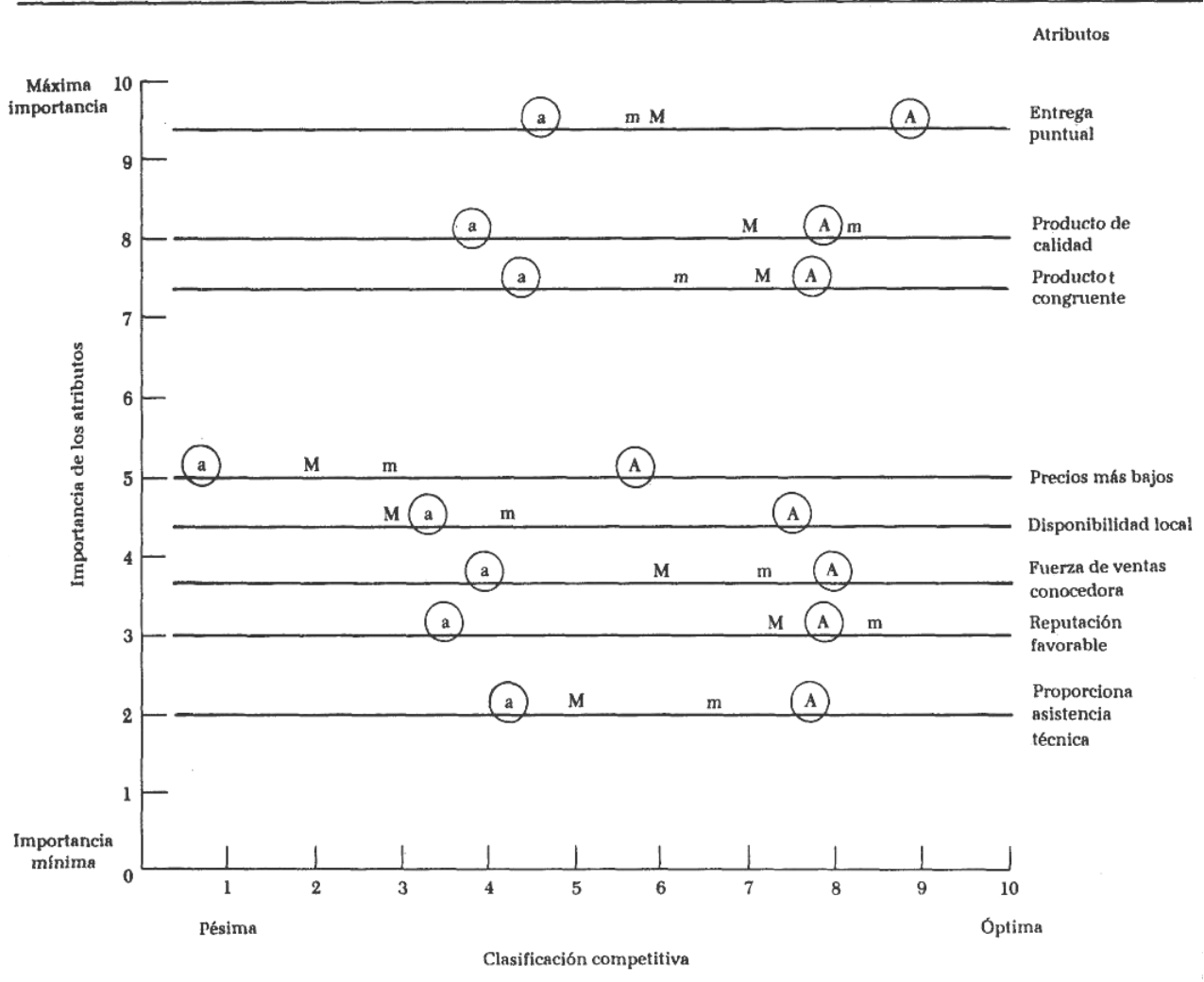
relieve el precio para atraer a nuevos clientes, cambió su posicionamiento por una compañía de "excelente desempeño" en cuanto a entrega puntual, producto, congruencia y calidad, aspectos que decía que podía ofrecer o que ya ofrecía. Este nuevo posicionamiento fue respaldado con un programa de publicidad y de venta personal muy agresivas que giraban en torno a un nuevo posicionamiento del desempeño, lo cual daba origen a un importante aumento de clientes.

Busque los huecos del posicionamiento

Si se vale del método de mapeo, puede aislar las diferencias de su producto en relación con el de la competencia, lo cual facilitará un buen posicionamiento. Sin embargo, a menudo no existen diferencias significativas, sino únicamente áreas de oportu-

nidades de atributos que todavía no han sido aprovechadas. Para encontrar este tipo de huecos, revise bien su mapa para encontrar un importante vacío de atributos que su empresa puede cubrir. En la tabla 7.5, referente a una compañía B que vendía a otras empresas pequeñas, vemos que ninguna satisface plenamente el mercado meta en el tercer atributo más importante: "conocimiento de la industria del cliente". Dado que los competidores aparecían: fuertes en los dos atributos más importantes, "conocimiento del personal" y "competencia de los miembros del staff", posicionamos al cliente como una empresa consultora que entiende y adapta sus servicios al negocio propio de la clientela. En consecuencia, segmentamos el mercado meta por la Standard Industrial Classification y por su tamaño. Cada mercado de la industria, segmentado por tamaño, recibió

Tabla 7.4 Posicionamiento por clientes versus no clientes*



*Las mayúsculas representan a clientes; las minúsculas, a no clientes.

su propia publicidad de correo directo cuya frecuencia fue adaptada a sus exigencias. El resultado fue un incremento sustancial de nuevos clientes y un rendimiento de 90% sobre la inversión destinada a la mercadotecnia.

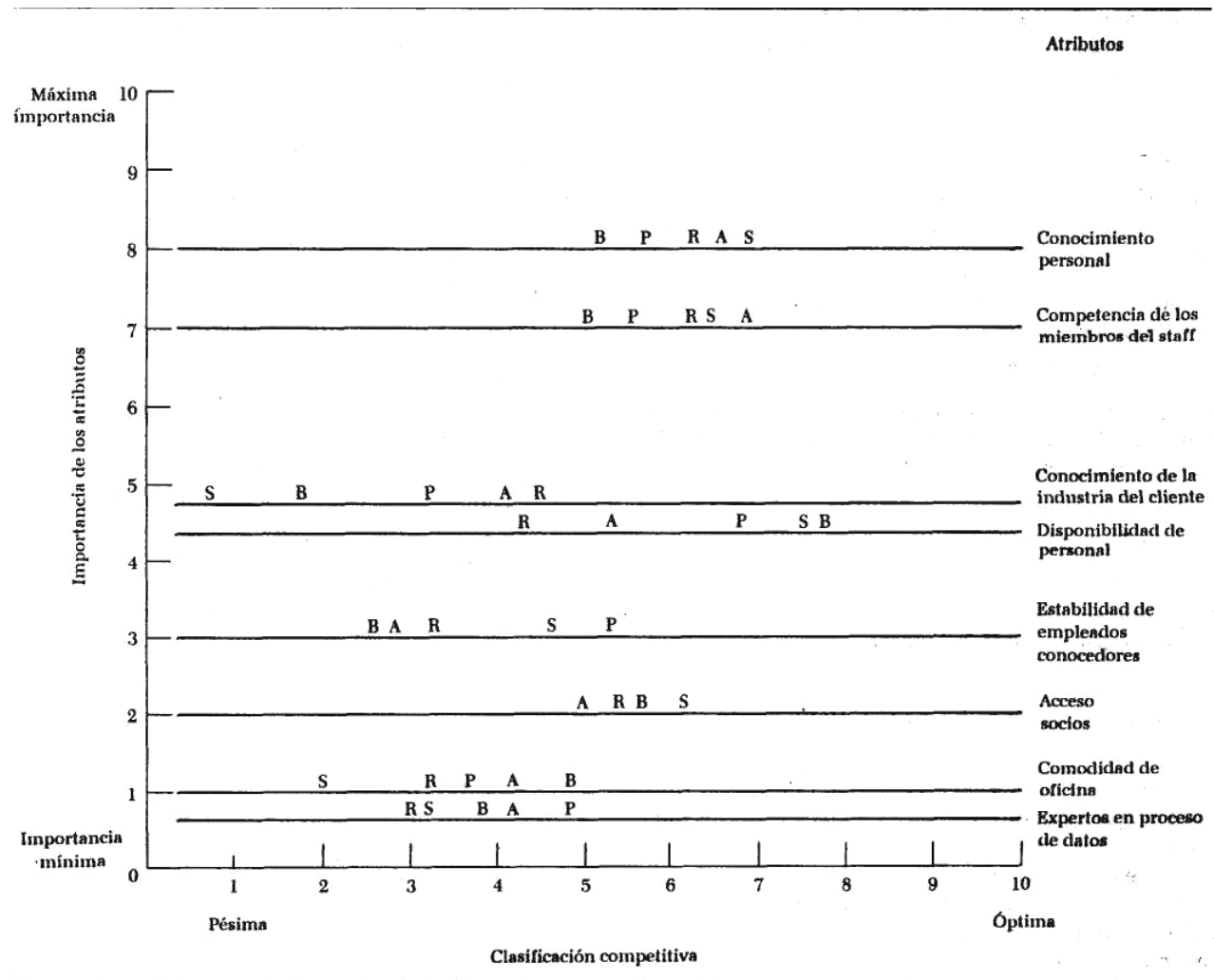
CÓMO REDACTAR LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una vez que haya determinado cómo quiere que el mercado perciba su producto como significativamente distinto al de la competencia, estará en condiciones de redactar otras estrategias alternativas de posicionamiento. Conviene preparar más de una a fin de realizar una comparación entre ellas y evaluar cuál posicionamiento refleja mejor el producto en

relación con la competencia y satisface las necesidades/deseos del mercado meta. Los enunciados alternativos del posicionamiento deberán variar según e hincapié que se haga en la ventaja del producto, en la debilidad de la competencia y en el beneficio que recibirá el mercado. Todas estas opciones se relacionan con el producto, el competidor y el mercado meta, pero cada una se centra en uno de estos aspectos, no en todos.

La palabra clave es *enfoque* cuando se redacta un enunciado de posicionamiento. Se tiende a redactar un enunciado que suene como una letanía, en vez de preparar un enunciado simple y directo. Cuanto más breve y más se centre en el tema, mejor será la estrategia de posicionamiento. Un posicionamiento sucinto ofrecerá una dirección clara y específica a la publicidad y a la utilización del resto de las herra-

Tabla 7.5 Posicionamiento para llenar un hueco



mientas de la mezcla de mercadotecnia. Por tal razón, escoja cuidadosamente cada palabra que use en el enunciado del posicionamiento.

Una vez preparados los posicionamientos alternativos, escoja el que mejor se adapte al mercado meta y cumpla con las estrategias de mercadotecnia, empleando para ello el formato que se muestra en el apéndice C. A continuación se dan algunos ejemplos de este tipo de enunciados.

Cadena detallista de zapatos

La posición de Brady's Footwear como el *valor alternativo* a adquirir calzado en las tiendas de departamentos.

Misma calidad Selección más amplia

Precios más bajos

Observe que, en esta estrategia de posicionamiento, los descriptores o calificadores breves han sido incluidos debajo del enunciado del posicionamiento. Pero eso no siempre es necesario; sin embargo, usted debería incluir, junto con ese enunciado, una breve explicación o fundamentación basada en los beneficios del producto en relación con la competencia y en las necesidades/deseos del mercado meta.

Productos empacados de consumo

La posición de Funny Face como el refresco en polvo para *niños* con el objeto de pasarla bien en el verano.

La posición de Miller Lite como la única cerveza con sabor superior y pocas calorías.

Empresa que vende a otras

La posición de W.T. Jones como el *líder de equipo para oficina* mejorando el aspecto y la eficiencia del ambiente de la oficina.

Bienes raíces para consumidores

La posición de Lake Condominiums como la *alternativa más atractiva* de la propiedad o alquiler de casas ordinarias.

Más comodidades con menos molestias para los propietarios

Bajo costo de la propiedad para los condóminos

La posición de Star Realtors como el *agente más profesional de bienes raíces para compradores y vendedores de casas en todo el condado de Dañe*.

Campaña política

La posición del candidato democrático a la gubernatura como la *única opción sensata* para afrontar los retos sin precedentes del estado.

Reposicionamiento del concepto de venta al por menor

La reposición de Big Jake's como *la tienda con ropa informal de calidad a precios rebajados todos los días* para familias activas.

Este ejemplo de reposicionamiento de una tienda de ropa de trabajo para hombres a un tienda de ropa informal para la familia se incluyó aquí porque representa una reestructuración general en términos del mercado meta y de la oferta de productos. Presenta un cambio radical inmediato de la imagen que debe proyectarse y representa un reposicionamiento del concepto de venta al detalle, no sólo un refinamiento de la orientación del posicionamiento.

En este punto cabría mencionar que hay que estudiar a fondo este tipo de reposicionamiento total del producto. No obstante, una vez tomada la decisión de reposicionamiento, realícela en una forma tal que conserve el mayor número de clientes actuales, ampliando al mismo tiempo el mercado meta.

Más aún, cuando sea necesario modificar radicalmente el posicionamiento cambiando el mercado meta y el producto que se vende, conviene por lo menos examinar la conveniencia de cambiar también el nombre. En el reposicionamiento de Big Jake's parece acertado el cambio de nombre. Aunque Big Jake's tal vez sea un nombre adecuado para una tienda de ropa para caballero, posiblemente no sea apropiado para una tienda de ropa para la familia.

Pero el cambio de nombre constituye una opción estratégica de alto riesgo que sólo debe adoptarse cuando el seguir utilizando el nombre actual signifique un fracaso seguro.

LO QUE DEBE HACERSE Y

LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Posicione con una diferencia significativa.
- Posicione para aprovechar el uso normal, no para tratar de cambiarlo.
- Posicione a partir de las fuerzas de su producto y de las debilidades de la competencia para satisfacer la necesidad de un mercado, teniendo presente que podría convertir la debilidad de un producto en fuerza, si de ese modo logra un posicionamiento más firme de su producto.
- Estudie la conveniencia de combinar las diferencias del producto para conseguir un posicionamiento más fuerte.
- Use en lo posible una investigación cuantificable del mercado.
- Cuando no sepa exactamente cómo posicionar su producto, tome como guía el mercado meta y sus deseos/necesidades.
- Si tiene un producto de paridad, busque con mucho cuidado y largo tiempo una necesidad o deseo significativos que no hayan sido atendidos por la competencia.
- Use el nombre del producto cuando convenga para lograr un posicionamiento adecuado.
- Asegúrese de que todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia refuerzan su posicionamiento.
- Deje suficiente tiempo para que el posicionamiento coseche el éxito, apoyándolo con una inversión importante en cuanto a recursos de tiempo y de mercadotecnia.
- Procure que su enunciado de posicionamiento sea muy simple y sucinto.

Lo que no debe hacerse

- No trate de posicionar todo sobre el producto/servicio para todos. Posicionar significa sacrificio.
- No posicione contra un seguidor si usted es líder.
- A menos que pueda ofrecer en forma constante un precio bajo, no posicione exclusivamente a partir de él porque no es fácil mantener ese posicionamiento.
- No cambie su posicionamiento si le ha dado buenos resultados y si no ha habido grandes cambios

(o si prevé que no los habrá) en el producto, en el de la competencia o en el mercado meta. Sin embargo, procure afinar el enfoque de su posicionamiento para ofrecer una percepción más clara de su producto a los miembros del mercado meta. De ser posible, no posicione directamente contra otro competidor.

No posicione directamente contra un líder, a menos que planee aceptar una posición secundaria en el mercado o que cuente con una superioridad del producto y con suficientes recursos de mercadotecnia para superar al líder. No utilice dos posicionamientos con el mismo producto destinado al mismo mercado meta. No posicione su producto de modo que no pueda corresponder al posicionamiento.

En lo posible no cambie su posicionamiento en un solo movimiento, si prevé que perderá parte considerable de la base de clientes. Posicione un paso a la vez, pero pensando siempre a largo plazo. No tome el primer posicionamiento que se le ocurra, más bien repase el número de posicionamientos alternativos.

No espere llegar de inmediato al posicionamiento de su producto. El posicionamiento tal vez sea un concepto fácil de entender, pero resulta extremadamente difícil aplicarlo. Para llegar al posicionamiento correcto se requieren tiempo y concentración. No se conforme con un "posicionamiento casi correcto"; espere pacientemente el mejor y casi en forma mágica éste vendrá a usted tarde o temprano de manera imprevista.

PRODUCTO/MARCA/EMPAQUE

Usted acaba de terminar de diseñar el posicionamiento del producto. Ahora debe cerciorarse de que corresponda a él. Una buena comunicación del posicionamiento puede provocar la prueba del producto, pero tenga cuidado pues nada arruina una compañía tan rápido como la venta de un producto deficiente o de un producto que no concuerde con su posicionamiento. Es posible convencer a los clientes para que lo adquieran una vez, pero no se les podrá volver a engañar en una segunda ocasión.

El producto, su nombre de marca y su empaque son los elementos más fundamentales de la mezcla (o combinación) de mercadotecnia. Constituyen la realidad del posicionamiento. Por estar el producto tan estrechamente ligado a su nombre y empaque, hemos incluido los tres elementos (producto, marca o nombre y empaque) en un capítulo.

Antes de redactar la parte del plan de mercadotecnia correspondiente al producto/marca/empaque, hay que revisar la orientación proporcionada por los problemas y oportunidades, así como las estrategias de mercadotecnia que afectan a cada una de esas tres áreas. Si *no* está modificando ni desarrollando un nuevo producto, nombre de marca o empaque, *no* necesita incluir estas herramientas de la mezcla de mercadotecnia en el plan. Sin embargo, le recomendamos que lea íntegramente el presente capítulo a fin de contar con los antecedentes y la perspectiva que le facilitarán la preparación del resto del plan.

Objetivos del capítulo

Producto

Aprender la definición de producto.

Conocer las cuestiones que afectan al plan del producto.

Aprender a establecer los objetivos y estrategias del producto.

Marca

Conocer la definición de marca.

Aprender a desarrollar un programa de marca.

Empaque

Conocer la definición del empaque.

Conocer las cuestiones que afectan al empaque del producto.

Aprender a establecer objetivos y estrategias de empaque.

RESUMEN DEL PRODUCTO

Definición.

En el caso de las compañías de productos empacados de consumo, de detallistas y de empresas de negocio a negocio, el *producto* es un *objeto tangible* que se vende a los clientes. Pero, en el caso de las empresas de servicios, el producto toma la forma de alguna *oferta intangible*. A menudo para una empresa de servicios el producto es un beneficio o promesa futuros. Así, si bien todos los productos son ofertas para el cliente, se da una diferencia intrínseca entre lo que vende una empresa de servicios y lo que vende un detallista o fabricante.

Cuestiones referentes al producto

Atributos del producto

Ha de escogerse un enfoque básico si existe una necesidad u oportunidad para introducir modificaciones al producto, nuevos productos o bien líneas más extensas. Para lograr esto es importante determinar primero cuáles atributos son más importantes para los consumidores al tomar la decisión de adquirir la categoría del producto y qué lugar ocupa éste entre los productos de la competencia. (Repase la evaluación del negocio, los resúmenes relativos a problemas y oportunidades, las estrategias de mercadotecnia y el enunciado concerniente al posicionamiento.) Si existen áreas críticas en que el producto sea menos competitivo y si hay un vacío de productos en el mercado, se deben formular objetivos y estrategias para aprovechar esa situación.

Segmentación del producto

Hay que estudiar la conveniencia de segmentar el producto con el fin de atender determinadas necesidades demográficas y de estilo de vida. Sobre todo en el caso del fabricante, un método consiste en introducir varios tamaños del producto basándose para ello en el uso que se le da. Los tamaños más reducidos suelen ser preferidos por los usuarios pequeños o solteros, en tanto que los tamaños más voluminosos son utilizados generalmente por familias o por los grandes usuarios de la categoría.

Otra manera de segmentar los productos consiste en emplear varias características del producto para atraer distintos mercados meta. Muchas veces se desarrollan nuevos productos con un atractivo básico para un mercado amplio y homogéneo. A medida que crece la competencia y que el producto va alcanzando la etapa de crecimiento en su ciclo de vida, ocurre la diferenciación y la mercadotecnia debe concentrarse más en las necesidades y gustos del mercado. Los esquís de campo traviesa constituyen un buen ejemplo de ellos. En 1970, este deporte era reciente. Había básicamente un estilo: esquís de madera para todo tipo de uso. Sin embargo, en los diez años siguientes empezaron a surgir esquís para recorrido, esquís para carreras (patinaje y el deporte tradicional), esquís para nieve profunda; para mencionar sólo algunas de las muchas opciones en la fabricación de guarniciones, palos y esquís. Conforme iba haciéndose más popular el deporte de esquiar a campo traviesa, los fabricantes se concentraron en necesidades específicas. La segmentación del producto se logra a menudo mediante la innovación del mismo, tema que se tratará en la siguiente sección.

Innovación del producto

Otra parte importante de la evaluación del negocio es el análisis del cambio y la innovación en la categoría del producto. El cambio es esencial para todas las empresas lucrativas. Las innovaciones del producto permiten no rezagarse respecto a los cambios que se introducen en el producto de la compañía. Lo obligan a usted a determinar cómo debería evolucionar el producto para satisfacer las necesidades de los consumidores y afrontar las presiones de la competencia en el futuro. Las innovaciones del producto caen dentro de cuatro categorías.

Nuevos usos de productos viejos. Muchas veces las empresas pueden ampliar la base de usuarios de un producto con sólo encontrar nuevas aplicaciones de éste. Un ejemplo de ello sería el caso del bicarbonato de sodio. Durante años se utilizó exclusivamente para hornear y en pequeñas cantidades. Al empezar a decaer la popularidad del bicarbonato de sodio, Arm and Hammer empezó a buscar otros usos de su producto. Comenzó a comercializarlo como un desodorante de ambiente para el refrigerador, creando con ello una categoría nueva de ventas.

Mejoramiento del producto. Hay que evaluar constantemente cómo mejorar el producto, tienda o servicio actual para conservar una ventaja competitiva dentro de un mercado siempre cambiante y cada día más competitivo. Muchos de esos mejoramientos son sutiles, pero con el tiempo pueden reestructurar totalmente un producto. Nunca introduzca cambios por el simple hecho de cambiar; hágalo sólo cuando el cambio satisfaga mejor las necesidades y deseos del mercado. Por lo demás, no olvide probar el producto mejorado en el mercado meta antes de lanzarlo.

Extensión de la línea. Una extensión de línea es una variación de la familia de marcas. La cerveza Coors había sido la cerveza normal antes que apareciera Coors Light. Después de la introducción, la marca contaba con dos cervezas, una normal y otra ligera. El anterior es un ejemplo de una extensión de la línea de productos, pero las extensiones también pueden efectuarse a través del precio. En la industria cervecera, se conocen muchos ejemplos de cervezas de precio alto y de precio popular, embotelladas por la misma compañía.

En el caso de los detallistas, la extensión de la línea puede significar agregar otra categoría. Una tienda de calzado podría agregar ropa de atletas a su departamento de zapatos para atletas, a fin de realizar la venta cruzada. Los pants y otros tipos de ropa de atletas podrían recibir un fuerte impulso cuando se vendieran junto con los zapatos.

Producto nuevo. Esta categoría comprende el desarrollo de productos nuevos o innovaciones de las cuales no disponen actualmente los clientes. Las videocaseteras son un ejemplo de un producto nuevo. Antes de su advenimiento, los consumidores podían ver en casa lo que se exhibía por televisión o bien ir a un cinema. Cuando las videocaseteras fueron introducidas en el mercado, los espectadores pudieron disfrutar una película favorita en la televisión en la comodidad del hogar.

Costos del producto

Por último, deberían analizarse los costos del producto. Si hay una manera de fabricar o comprar más eficientemente el producto, no dude en investigarla. Si logra fabricar o comprar su producto de un modo más eficiente, generará opciones de precios como reducir el costo del producto actual o introducir una extensión de la línea a un precio más bajo.

CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE PRODUCTO

En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo para desarrollar un plan de producto.

Paso 1

Establezca los objetivos del producto

Los objetivos del producto se centran en una o varias de las cinco áreas siguientes:

- Desarrollo de productos nuevos.
- Desarrollo de extensiones de línea para las marcas actuales
- Desarrollo de nuevos usos de los productos actuales
- Mejoramiento del producto
- Descubrimiento de formas más eficientes de elaborar el producto en el caso de fabricantes o de adquirirlo en el caso de los detallistas.

Además de incluir uno o varios de los puntos anteriores, los objetivos deberían incorporar información específica sobre cuándo el producto estará disponible para distribución o inventario.

Un ejemplo de un objetivo de producto para un fabricante sería el siguiente:

En el próximo año fiscal, modifique el producto para que refleje los hábitos actuales de compra de los consumidores a quienes interesan los alimentos con poca sal.

Paso 2

Establezca las estrategias del producto

Las estrategias del producto definen cómo se alcanzarán los objetivos de él. He aquí un ejemplo: los siguientes tipos de estrategias se diseñaron para obtener determinados objetivos del producto:

Objetivo Desarrollo de la estrategia

Mejorar el producto	(El mercadólogo debería mencionar los atributos específicos del producto que podrían mejorarse y las innovaciones concretas con que se lograría el mejoramiento.)
Encontrar formas más eficientes de elaborar el producto	(El mercadólogo debería mencionar cómo se lograría eso a través de una técnica de producción o de una práctica de compra.)

Un ejemplo específico de un objetivo de extensión de la línea y de la subsecuente estrategia del fabricante de esquís para campo traviesa sería el siguiente:

Objetivo

Mejorar el producto para aprovechar la tendencia de los consumidores a participar en carreras de campo traviesa en esquís.

Estrategia

Diseñar esquís de calidad superior para el método de carreras a campo traviesa, carreras en pista y la recién introducida modalidad de patinaje.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Repase la evaluación del negocio, las oportunidades y problemas, las estrategias de mercadotecnia y el enunciado de posicionamiento antes de preparar esta sección del plan de mercadotecnia.
- Mantenga una vigilancia constante sobre las innovaciones competitivas del producto en la industria.
- Procure hablar continuamente con los consumidores. Averigüe lo que piensan del producto. Descubra cuáles necesidades de ellos no están siendo cubiertas por los productos disponibles en la categoría.

- Muéstrese dispuesto a realizar cambios en el producto, sobre todo si la investigación de mercados descubre un hueco de productos o le revela que su producto no es competitivo frente a los atributos más importantes para el público.
- Investigue y pruebe las innovaciones del producto y sus cambios antes de hacerlos estándar.
- Piense que la gran mayoría de productos nuevos fracasará. Pero recuerde que los *éxitos* de los productos nuevos son la savia de las organizaciones más prósperas.

Lo que no debe hacerse

- No imite todas las innovaciones competitivas del producto. Use la investigación para determinar las preferencias y aversiones del consumidor respecto al producto, antes de modificar el producto actual o de desarrollar uno nuevo.
- No cambie un aspecto del producto sin considerar antes qué efecto tiene el cambio en los otros atributos. Recuerde que los consumidores compran por razones múltiples. Un producto más barato puede recibir, desde el punto de vista del precio, menos demanda si también disminuye su calidad. A los consumidores les gustan los precios bajos, pero no con detrimento de la calidad.
- No introduzca cambios en el producto por razones meramente financieras. Los consumidores adquieren el producto por sus atributos, no porque ofrezca un mayor o menor margen de utilidad a la compañía.
- No olvide que, del mismo modo que el desarrollo de productos nuevos es importante para la compañía, también lo es la disminución de la inversión en productos tradicionalmente débiles o su eliminación.
- No se concentre sólo en la línea básica a corto plazo, sino más bien en el desarrollo de productos, en el crecimiento y en las utilidades que obtendrá a largo plazo.
- No sobrestime el tamaño del mercado del producto. Muchos productos fracasan porque el mercado no es lo bastante grande en términos del número de consumidores.

RESUMEN DE LA ASIGNACIÓN DEMARCA

Definición

Asignar marca significa darle nombre al producto, servicio o compañía. Una marca o nombre es aquello

que el público asocia al producto de su compañía. Por tal razón, una marca o nombre deben contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y su importancia intrínseca para el consumidor.

CÓMO CREAR UN NOMBRE DE MARCA

En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo para crear un nombre de marca.

Paso 1

Establezca los objetivos de marca

Es necesario formular los objetivos de los fines para los que se utilizará el nuevo nombre (por ejemplo, producto actual, nuevo producto, extensión de la línea, producto mejorado, producto reposicionado). Por otra parte, el objetivo habrá de incluir una fecha final para decidir el nombre definitivo.

A continuación se dan algunos ejemplos de los objetivos de marca:

Crear un nombre para un nuevo servicio de reparto de pizzas el 1 de agosto del año fiscal.

Crear al final de este año fiscal un nuevo nombre que reemplace el de Big Jake's en una nueva tienda de ropa para la familia.

Paso 2

Establezca las estrategias de marca

Es importante preparar una estrategia de marca antes de crear alternativas de nombres. Esto incrementa muchísimo la probabilidad de que llegue a un nombre que sea compatible con el producto y tenga en cuenta todos los usos del nombre a corto y largo plazos. Esta estrategia debería surgir del enunciado de posicionamiento y acompañarse de una lista de parámetros para el nuevo nombre. La estrategia de marca debería subrayar los componentes que comunican las principales percepciones al mercado meta. Así, una estrategia de marca para reposicionar Big Jake's de una tienda de ropa masculina de trabajo a una tienda de ropa informal para la familia sería la siguiente:

Cambie el nombre de Big Jake's para describir su mercancía *activa e informal*, centrándose especialmente en la gran *compradora* que es una inteligente compradora de la *familia* y que sabe apreciar la calidad y ahorrar dinero.

Paso 3

Establezca los parámetros de propiedad de marca

Junto con la estrategia de marca, incluya parámetros de propiedad de marca. Estos últimos constituyen una extensión de la estrategia y proporcionan indicaciones específicas de guía en la creación del nombre. A continuación se enumeran algunos posibles parámetros de marca:

Refleja el posicionamiento del producto. Ofrece una identificación genérica de su categoría funcional y se identifica claramente con ella. Es de índole preventiva. Contribuye a que se conozca su finalidad. Es recordable.

Contiene potencial para el crecimiento de otras entidades/extensión de líneas bajo la sombra de su nombre.

Posee una connotación positiva: significado, pronunciación, visualización. Refleja la personalidad del producto. Posee un significado intrínseco propio (esto es, no es un acrónimo ni un conjunto de letras que no significan nada).

No está limitada geográficamente ni a determinados temas conforme crece la organización. Se presta y permite el desarrollo creativo: tanto visual como en una copia.

Debe trabajar con los signos/tamaños del paquete (cuanto más breve, mejor). Es aceptable y protegible legalmente.

Además del nombre real, deberán establecerse parámetros para la traducción geográfica del nombre. Por ejemplo, desde el punto de vista geográfico el nombre:

Debe reproducirse en un logotipo pequeño y grande. Debe reproducirse en blanco y negro, y en color. Debería incorporar colores que reflejen el posicionamiento pero que al mismo tiempo capten la atención.

Ha de ejercer impacto visual dentro de los medios impresos y de la televisión.

Paso 4

Creación y selección de nombre

Si emplea la estrategia de marca y los parámetros de propiedad (patente) del nombre a manera de guía,

comience el proceso de creación del nombre generando multitud de alternativas. Es posible que las alternativas se cuenten por cientos. A continuación, aplicando la estrategia de marca y los parámetros del nombre como criterios de decisión en el proceso de selección, vaya recortando la lista de nombres en una forma ordenada hasta llegar a unos diez a veinte nombres. Realice después una pesquisa legal de estos nombres para investigar su disponibilidad de marca registrada. Finalmente, debería ser lo bastante sensato para explorar las restantes alternativas en el mercado o mercados meta antes de tomar la decisión final.

LO QUE DEBE HACERSE Y

LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Ponga de relieve la imagen o imágenes principales que desee comunicar al mercado meta en su estrategia de marca.
- Utilice un proceso ordenado cuando cree un nombre para su producto, empresa o tienda: desde lo que desea lograr con el nombre hasta un proceso exhaustivo de acuñación de nombres.
- De ser posible, utilice la investigación para probar otros nombres en el mercado meta. Escoja el nombre que mejor comunique la estrategia de marca y que no presente aspectos negativos.
- Haga que los empleados participen en el proceso de asignación de nombre. Haga que generen otros nombres y dígalos la razón de la selección final antes de hacerla pública.
- Asegúrese de contar con un plan para comunicar a la audiencia el nuevo nombre. La aceptación de un nuevo nombre muchas veces depende de la eficacia con que se dé a conocer.
- Someta la lista definitiva de nombres a una investigación legal, con el propósito de cerciorarse de que no está usando la marca registrada de otra corporación. También estudie la conveniencia de emplear una marca registrada para obtener la protección legal.

Lo que no debe hacerse

- No escoja el primer nombre que se le ocurra, sobre todo si lo considera creativo, agradable o adecuado.
- No complique el nombre del producto. Procure que sea corto y recordable.

- Si realiza un cambio de nombre, no espere que el nuevo nombre reciba una acogida cálida. A muchas personas no les gusta el cambio. Sin embargo, con la familiaridad mejora la aceptabilidad y, por lo mismo, se logra rápidamente un gran conocimiento del nuevo nombre.
- No realice usted mismo el cambio de nombre si la compañía y la agencia no tienen tiempo ni suficiente habilidad para acuñar el nuevo nombre. Estudie la conveniencia de contratar una empresa consultora que se especialice en la creación de nombres y de programas destinados a identificar la marca.

RESUMEN DEL EMPAQUE

Definición

En el caso de los fabricantes, el empaque protege el producto y ayuda a comunicar sus atributos e imagen. Para los detallistas y las empresas de servicios, el empaque es el ambiente interno y externo que aloja y distribuye el producto/servicio, contribuyendo además a dar a conocer los atributos e imagen de la compañía.

Cuestiones referentes al empaque

Creación de conocimiento del producto

El empaque puede ayudar a que un producto destaque en el punto de compra entre las marcas de la competencia. Un ejemplo de ello serían las medias L'eggs. Su empaque de forma ovoide era singular en dos aspectos. El producto real (medias) poseía algunas cualidades originales desde una perspectiva visual. Sin embargo, L'eggs utilizaba un empaque que creaba una diferenciación para un producto difícil de diferenciar. Además, los huevos eran un adorno notable de exhibición que sólo podían contener las medias L'eggs. Ello significaba que a la marca se le garantizaba un importante espacio en el estante o en el piso en cualquier lugar donde se vendiera, a condición de que la exhibición se realizara en la tienda. Además, la exhibición captaba la atención y creaba el conocimiento del producto.

Comunicación de los atributos y posicionamiento del producto

El empaque debe contener el nombre o identificación de la marca y comunicar los beneficios del producto en una forma clara y recordable. Suponga que está usted vendiendo balones de basketball y que

los está posicionado como de una calidad tan excelente que los usan los jugadores profesionales. Un nombre que connote este posicionamiento (por ejemplo, "Balón profesional") y un medio testimonial como la firma de los jugadores de la NBA (National Basketball Association) en el empaque contribuye a comunicar este posicionamiento a los clientes en el punto de venta. Además, la calidad, el color, la textura, la forma, el tamaño y el aspecto general del empaque desempeñan una función importante en la venta del producto y en dar a conocer el posicionamiento.

La simple técnica de poner un licor fino en una bolsa de seda o de tela cumple la función de medio diferenciador que lo distingue de otras botellas de cristal en el estante. Este medio de empaque indica al consumidor que este licor contiene algo más especial y rico que los demás.

Los detallistas se sirven del "empaque de tienda", o bien del ambiente interior y exterior, para transmitir una imagen a sus clientes. También se sirven del empaque para alentarlos a que deambulen por la tienda y realicen compras de impulso. Muchas tiendas de abarrotes ponen la sección de carnes en la parte posterior de la tienda para estimular un tráfico por todo el establecimiento. Y las exhibiciones de productos de impulso colocadas en el punto de compra están situadas cerca de las cajas para estimular las compras de último minuto de dulces, rastrillos y revistas.

Generación de pruebas

El empaque puede dar origen a la prueba del producto en dos formas. Una es la utilización del empaque como un portador de incentivos. En él pueden ponerse cupones, paquetes de bonos y ofertas de reembolso para estimular la prueba del producto. Estas técnicas se tratan en el capítulo 12, titulado Promoción. La segunda manera en que el empaque alienta la prueba es un dispositivo denominado *prueba implícita*. Con frecuencia, las muestras o pruebas reales del producto no son posibles y entonces se recurre como sustituto al empaque creativo. En las tiendas de comestibles hay muchos alimentos con paquetes que permiten ver el interior para que el cliente sepa que lo que está adentro es verdaderamente de alta calidad. Así pues, el empaque puede actuar como un sustituto visual de la prueba en muchos casos. El consumidor se siente bastante cómodo con el producto y llega a conocerlo aun si no lo ha usado en la realidad.

Solución creativa de problemas

Las ideas creativas del empaque puede contribuir a resolver muchos problemas que no es posible elimi-

nar en otras áreas de la mercadotecnia ni mediante la publicidad. El tamaño y la forma del empaque pueden acrecentar la propensión del detallista a manejar el producto. El tamaño, la forma y el aspecto visual pueden mejorar el conocimiento y uso del producto por parte de los consumidores a causa de una mayor comodidad, la asociación con determinado estilo de vida, gráficas que captan la atención o la utilidad global del empaque respecto a la función. Por último, el empaque puede incluso inhibir el consumo o utilización del producto y los cambios pueden incrementar las ventas. Por ejemplo, la industria de los refrescos afrontaba el problema planteado por botellas claras de plástico, con capacidad de un litro. El ser humano tiende a beber la última cuarta parte de la botella del refresco más lentamente que la primera parte: los consumidores se dan cuenta de que se les va a terminar la bebida e ingieren más lentamente la última parte. La solución consistió en poner una cobertura de plástico oscuro en el fondo de la botella. A los usuarios les resultaba ahora más difícil ver la altura del líquido dentro de la botella y se elevó el índice de consumo de refrescos.

Aspectos básicos del empaque

Cuando se considera el empaque, es preciso tener en cuenta los siguientes elementos.

Valor de atención del empaque. Si su compañía es una fábrica, el empaque debería tener un diseño y colores compatibles con el posicionamiento del producto, el cual también reclama atención en el estante. Lo mismo dígase si su compañía es detallista o una empresa de servicios. El aspecto interno y externo de la tienda han de captar la atención y comunicar una diferencia perceptible, pero también dar al cliente una impresión positiva y prolongada que sea congruente con el posicionamiento de la tienda.

Distribución. Si usted es fabricante, asegúrese de que el empaque tiene presente la comodidad del consumidor. Puede tratarse de recipientes reutilizables, de cierre automático para garantizar la frescura del producto, de picos fáciles de verter, de recipientes compactos para el almacenamiento o de muchas otras clases de comodidades que desea el consumidor. Cerciórese asimismo de que el empaque sea adecuado para que el detallista lo almacene y lo exhiba.

Tratándose de detallistas o de empresas de servicios, asegúrese de que sus oficinas/tiendas son fáciles de encontrar y tienen un estacionamiento accesible. Además, una vez en la tienda, asegúrese de que el

ambiente sea cómodo para el comprador y que satisfaga sus necesidades.

Aspecto visual. El empaque debería comunicar rápidamente el posicionamiento de su producto. Si usted es detallista de calzado, el aspecto de su establecimiento (tanto en el interior como en el exterior) contribuirá a comunicar si vende zapatos de calidad o si su tienda es un rincón de remates por la atmósfera carnavalesca en que se ofrecen precios rebajados.

CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE EMPAQUE

En el apéndice C se ofrece una hoja de trabajo para desarrollar el plan de empaque.

Paso 1

Establezca los objetivos de empaque

Concentre los objetivos del empaque en los siguientes aspectos o elementos:

- *Fabricante*: crear conocimiento de su producto en el punto de compra.
- *Detallista*: crear conocimiento del establecimiento detallista desde el exterior y un conocimiento de los productos del interior por medio del ambiente interno de la tienda.
- Comunicar los atributos y posicionamiento del producto.
- Generar pruebas del producto.
- Dar protección al producto.
- Garantizar un uso fácil del producto,
- Comunicar ofertas promocionales.
- El marco temporal del desarrollo o el momento en que el diseño del empaque estará listo para producción.

A continuación se dan ejemplos de objetivos de producto para el fabricante:

Utilizar el empaque del producto para comunicar su posicionamiento orientado hacia las familias y las porciones adicionales de cada recipiente. El diseño final del empaque y las especificaciones han de estar disponibles al final del presente año fiscal.

Usar un empaque nuevo al final del presente año fiscal para proteger el producto en el estante, permitiendo a los consumidores ver los colores ricos y vibrantes del producto.

Paso 2

Desarrolle las estrategias de empaque

Las estrategias de empaque definen cómo se alcanzarán los objetivos e indican algunos aspectos específicos como la forma, el tamaño, el color, la copia, el diseño y, tratándose de detallistas, el ambiente general de la tienda.

A continuación se dan algunos ejemplos de estrategias de empaque:

Diseñar un empaque especial y vistoso, con una simplicidad en su diseño y ejecución que encaje perfectamente en la exhibición en el piso y que destaque entre los empaques de la competencia.

Comunicar el liderazgo a través de colores atrevidos y más grandes que el aspecto visual real del producto. Ponga de relieve los atributos del producto en las proposiciones centradas en los beneficios.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Repase las estrategias y problemas de mercadotecnia, lo mismo que las oportunidades, antes de preparar sus planes de empaque. Además, como el empaque puede usarse para ejecutar planes promocionales, considérela como un medio promocional. De ser así, incluya esto en su plan de empaque.
- Asegúrese de que el empaque comunica claramente el nombre y los beneficios del producto.
- Procure ser lo más creativo posible en el empaque. Haga de él algo singular y que sobresalga, pero sin que deje de ser simple y funcional.
- Considere que el empaque es una especie de tablero de anuncios: trata de comunicar rápidamente el mensaje y de captar la atención de la

gente, al mismo tiempo que transmite la imagen deseada.

Si usted es detallista, su empaque incluirá la tienda total desde el estacionamiento y el exterior del establecimiento hasta su interior. Utilice el ambiente de la tienda en la misma forma en que un fabricante emplea el empaque de sus productos. Debe atraer de inmediato la atención hacia el producto, hacer un enunciado sobre su imagen y repartir funcionalmente el producto o bien facilitar la compra a la clientela. Compare el empaque actual y el nuevo prototipo con el de la competencia en un ambiente de tienda real, antes del desarrollo del empaque y durante él.

Estudie la conveniencia de realizar investigaciones sobre el mercado meta antes de terminar un nuevo empaque o un diseño de la tienda. Asegúrese de que su empaque cumple con las normas legales en cuanto a la comunicación del contenido.

Lo que no debe hacerse

- No considere el empaque como un medio de protección del producto ni como una manera de distribuirlo. Utilícelo como un medio de lograr una diferencia del producto y como un vehículo de comunicación.
- No modifique el empaque por el simple deseo de cambiarlo, sino para incrementar las ventas. A semejanza de la publicidad y el posicionamiento, puede sacar provecho de la familiaridad del mensaje.
- No diseñe un empaque incompatible con el posicionamiento general de la empresa y de su producto.
- No deje escapar la oportunidad de que el empaque sea mejor que el producto. El exterior del empaque normalmente debe destacar el contenido intrínseco del interior.

PRECIO

La fijación de precios es una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia para la cual resulta más difícil preparar un plan. La fijación del precio del producto es decisiva y, a la vez, difícil de determinar porque debe ser lo bastante grande para cubrir los costos y reeditar una utilidad a la empresa, pero también debe ser suficientemente baja para maximizar la demanda y las ventas. Además, el precio de un producto afecta a su posicionamiento. Por ejemplo, un producto con un precio alto en relación con la competencia denota una excelente calidad y corresponde a los productos que ofrecen beneficios especiales. Como verá en el presente capítulo, los planes de precios requieren flexibilidad, disciplina y buen criterio para proporcionar una estructura de precios que sea competitiva, que complete el posicionamiento del producto y que maximice las ventas y utilidades.

Le recomendamos que, antes de aplicar este capítulo sobre fijación de precios, analice los problemas y oportunidades relativas al precio en la evaluación del negocio y a partir de las estrategias de mercadotecnia que brindan una orientación al respecto. Después utilice lo que se explica en el capítulo y podrá llegar más fácilmente a una decisión sobre precios.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de precio.

Aprender las cuestiones referentes al plan de fijación de precios.

Aprender a formular los objetivos y estrategias de fijación de precios.

RESUMEN

Definición

En este libro definiremos el precio como el valor monetario de un producto.

Cuestiones referentes al precio

Costo

El costo de un producto suele ser el principal factor que afecta al precio de venta. Los costos de un producto para un fabricante están constituidos a menudo por los siguientes elementos:

- La materia prima que se necesita para fabricar el bien.
- El costo de fabricar el producto (mano de obra y gastos de operación).
- El costo de distribuir el producto.
- El costo de comercializar el producto.

Los costos de un producto para los detallistas a menudo están determinados por:

- El precio de compra de los productos que vende en la tienda.
- Los costos de los bienes raíces.
- Los costos de vender el producto (personal, mercadotecnia, gastos de operación).
- En algunos casos, el costo de preparar el producto y darle mantenimiento.

El director de mercadotecnia ha de calcular el costo total de los productos y determinar precios que cubran los costos y además ofrezcan un rendimiento adecuado para la organización.

Competencia

Los cambios en la estructura de precios de la competencia a menudo causan estrategias reactivas de precios en el mercado. En gran medida, la información sobre los precios de la competencia le permiten conocer la oferta y la demanda, además de constituir un excelente criterio o punto de referencia con el cual valorar las decisiones de precios. Estudie la evaluación del negocio para determinar el precio de su producto en relación con el de la competencia en varias épocas del año.

Tipo de producto

El tipo de producto es un factor muy importante en las decisiones concernientes a la fijación de precios. Los productos caen dentro de dos clasificaciones generales: productos diferenciados y productos estandarizados. Muchas veces, en el momento de la introducción, un producto es nuevo y diferenciado, pero una vez que los competidores entran en el mercado, la categoría del producto se estandariza sin que haya entre ellos diferencias reales o significativas. En los siguientes apartados se advierte cómo la clasificación de un producto incide en las estrategias de fijación de precios.

Productos diferenciados/únicos. El precio no constituye un factor importante en el comportamiento de compra. Los atributos del producto son los que generan la demanda.

Productos estandarizados. En el caso de estos productos, el consumidor tiene muchas opciones entre los productos de la competencia o los diversos conceptos de tienda. En gran parte la competencia por atraer clientela se centrará en el precio o en el servicio. La importancia del servicio al cliente en comparación con el mero precio dependerá del producto: si la compra no requiere mucho conocimiento ni un alto nivel de educación, el precio será mucho más importante que el servicio al cliente. Pero si se trata de un producto nuevo, si exige un alto nivel de educación, si el ego del cliente interviene en la transacción o si el cliente sabe que puede cometer un error en esta decisión, el servicio seguramente desempeñará una función central en la decisión de dónde comprar el producto o servicio.

Ciclo de vida de la categoría del producto

La mayor parte de los productos pasan por un ciclo de vida. El hecho de saber en qué parte del ciclo se encuentra su categoría de producto le ayudará a

predecir la estructura de precios de la competencia. Repase el paso 5, titulado Conocimiento y atributos del producto, de la evaluación del negocio para determinar en qué parte del ciclo de vida se encuentra su producto. Después estudie la etapa particular que se aplica a él para conocer las ramificaciones de los precios.

Etapa de introducción. Casi siempre, durante la introducción de una nueva categoría de producto, una compañía tiene poca competencia y también la libertad de fijar los precios basándose primordialmente en la oferta y la demanda estimadas. En esta fase cuenta con numerosas estrategias de precios. Se hallan en los extremos opuestos del espectro de la toma de decisiones.

Política de precios altos. Si el producto es único y afronta poca competencia, la decisión relativa a la fijación del precio puede ser maximizar la ganancia por unidad vendida. La estrategia incluye venderlo a un reducido grupo de consumidores quienes están dispuestos a adquirirlo por sus atributos originales. Esta estrategia de precio alto ayuda a mantener una base de clientes más pequeña que una estrategia de precios bajos, con lo cual se tienen en cuenta las capacidades limitadas de producción, de los canales de distribución o ambas cosas. También permite obtener los más altos márgenes de utilidad y recuperar en menor tiempo la inversión destinada a la investigación y desarrollo del producto nuevo.

Fijación de precios basada en la ampliación del mercado. Si una de las estrategias consiste en crear el mercado, establecer un precio bajo logrará más rápidamente este fin que un precio elevado. Los precios más bajos brindan la oportunidad de establecer sin tardanza una franquicia de clientes fieles o leales antes que otros competidores ingresen en el mercado. Además, no olvide que los precios competitivos desalentarán a la competencia para que no entre en el mercado.

Etapa de crecimiento. El mercado sigue creciendo y nuevos usuarios adquieren el producto por primera vez; este último logra aceptación universal entre el público. Ahora no sólo lo compran los innovadores, sino también un perfil más amplio de consumidores. A medida que va ganando aceptación, se acrecienta el número de competidores. Los competidores se centran sobre todo en los atributos del producto; en esta fase de introducen variantes en los precios, recurriéndose al mismo tiempo a la diversificación y diferenciación del producto. Las compañías de des-cuento tratan de conseguir una participación en el

mercado y de aumentar su base de clientes, haciendo más barato el producto o el servicio. Los productos posicionados en un precio más alto y con una mejor calidad son todavía viables, pero tienen menores probabilidades de éxito en este estadio.

Etapa de madurez. En esta fase, el precio cobra mucha importancia. Con frecuencia los productos están estandarizados; hay pocas innovaciones y diferencias perceptibles. De ahí que la venta se base fundamentalmente en el precio y en el servicio. De ser posible, no deje que su producto entre en esta fase. Procure mejorarlo constantemente y darle servicio al consumidor, ofreciéndole nuevos beneficios que distingan su producto del de la competencia.

Elasticidad de precios

Como se señaló en el paso 8, Fijación de precios, de la evaluación del negocio, un producto tiene precio elástico si la demanda permanece relativamente estable cuando se disminuye o aumenta el precio. Generalmente ello obedece a que no se dispone de productos sustitutos, a que el producto es un bien de lujo con una clientela fiel o a que posee excelentes atributos.

Repase el paso 8 de la evaluación del negocio, lo mismo que los problemas y oportunidades relacionados con la fijación de precios. Tal vez descubra que el producto es elástico: si reduce drásticamente el precio, también disminuirá el margen bruto de utilidad (precio de venta menos costo de los bienes vendidos); pero en realidad conseguirá una mayor ganancia por el incremento del volumen. También es posible que descubra que el producto es inelástico: los precios más altos sólo afectan ligeramente al volumen, mientras que los márgenes de ganancia y las utilidades crecen de manera considerable. Ésta es información útil en el momento de establecer los objetivos y estrategias de precios.

Matemáticas de la fijación de precios

Cuando se establecen los precios hay que considerar dos tipos de costos: los variables y los fijos.

Los costos variables son aquellos que dependen del volumen de producción o ventas; por ejemplo, los asociados aun aumento de la nómina, compra de materias nuevas y otros.

Los costos fijos son aquellos que no cambian con la fluctuación de ventas o de la producción. Generalmente se distribuyen uniformemente entre las marcas o productos de la compañía y, por tanto, se calculan para cada producto individual junto

con los costos variables de su venta. Los costos fijos se relacionan con la depreciación de equipo, el alquiler, los seguros, los impuestos prediales, etcétera.

También hay dos áreas de precios que el director de mercadotecnia debería conocer cuando toma decisiones de este tipo.

Fijación de precios basada en el exceso de capacidad/corto plazo: si existe exceso de capacidad, la dirección debe fijar el precio de modo que los costos variables queden cubiertos y exista un margen adecuado para hacer alguna aportación a los costos fijos o a los gastos de operación. A corto plazo, si hay un exceso de capacidad, será mucho mejor aceptar un pedido que ofrezca un menor margen de utilidad, porque la ganancia total de la organización será más grande o se perderá menos utilidad que si el pedido se rechazara y no se efectuara la venta.

Fijación de precios a largo plazo: a largo plazo, los precios han de establecerse de manera que *todos* los costos (fijos y variables) queden cubiertos y se logre una ganancia.

La siguiente fórmula permite calcular los puntos de equilibrio para asegurarse de que los gastos no sean mayores que las ventas. El análisis del punto de equilibrio permite al experto en mercadotecnia conocer el efecto que las decisiones de precios ejercerán sobre el ingreso y los costos. Le permite además establecer un precio que cubra todos los costos.

$$PX = CF + CV$$

Donde: P= Precio
 CV= Costos variables
 CF = Costos fijos
 X = Volumen de unidades producidas en el punto de equilibrio (el número de unidades que deben venderse)

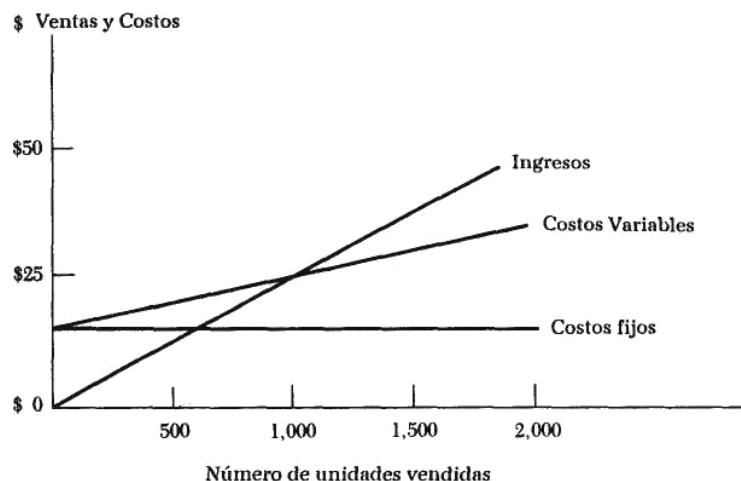
Suponga que usted es un detallista de calzado, que el zapato promedio se vende a 25 dólares, que los costos fijos son de \$ 10 000 al mes y los costos variables de \$15 por zapato.

$$\begin{aligned} \$25X &= \$10\,000 + 15X \\ \$10X &= \$10\,000 \\ X &= \$1000 \end{aligned}$$

Hay que vender 1000 zapatos a \$25 para cubrir los costos mensuales.

El diagrama del punto de equilibrio se muestra gráficamente en la tabla 9.1. El director de mercadotecnia también puede servirse de ese diagrama para

Tabla 9.1



trazar la gráfica de los costos fijos, los costos variables y los ingresos. De ese modo, generalmente puede determinar el efecto de una disminución del precio y el incremento resultante en las ventas y en las posibles utilidades.

Supongamos que la compañía de calzado del ejemplo anterior estuviera operando por arriba del punto anterior de equilibrio: vende 1500 zapatos a 25 dólares. Como se recordará, los costos fijos son de \$ 10,000 mensuales y los costos variables son de \$ 15 por zapato.

Ejemplo A

Número de zapatos vendidos	Ingresos	1500
Costos mensuales	Utilidades	\$ 1 500 x \$25 = \$10 000 + \$15 (1500)= \$32 500 \$ 5 000

Ahora supongamos que el director de mercadotecnia puede estimar por su experiencia que una disminución del precio promedio por zapato a \$23 generará un incremento del 30% en el negocio.

Ejemplo B

Número de zapatos vendidos con un incremento del 30% (1.3 x 1500)	1 950
Ingresos	\$ 1 950 x \$23= \$44 850
Costos mensuales	\$10 000+ \$15 (1950)= \$39 250
Utilidades mensuales	\$ 5 600
Diferencia de utilidades entre los ejemplos A y B	\$ 600

El vendedor de calzado obtendrá 600 dólares adicionales al rebajar el precio a \$2, con un incremento previsto de 30% en su negocio. Si el incremento de volumen fuera sólo de 10%, recibiría menos utilidades (pruebe la fórmula para demostrarse esto a usted mismo). Por tanto, si puede predecir la elasticidad de su producto con bastante exactitud, utilice la fórmula anterior para estimar los cambios de rentabilidad debidos a las modificaciones del precio.

CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE FIJACIÓN DE PRECIOS

En el apéndice C se ofrece una hoja de trabajo para desarrollar el plan de fijación de precios.

Paso 1

Establezca los objetivos de precios

Los objetivos de precios suelen centrarse en las siguientes áreas:

- Precios más bajos, más altos o de paridad
- Criterios geográficos de la fijación de precios
- Estacionalidad en la fijación de precios

Precios más bajos, más altos o de paridad

Si revisa las estrategias de mercadotecnia y sus problemas y oportunidades de fijación de precios dentro del contexto de los siguientes factores, le será más fácil

decidir si la compañía debe establecer un objetivo de precios más bajos, más altos o de paridad.

Objetivo de precio más bajo. Casi siempre las razones por las cuales se escoge una estrategia de precio bajo son las siguientes:

- Ampliar el mercado, permitiendo el ingreso de nuevos consumidores que no podrían comprar a precios más elevados.
- Incrementar la prueba/venta del producto mediante incentivos de precios.
- Existe una situación con un fuerte producto de precio elástico, en que un precio bajo aumenta la demanda. El resultado son márgenes menores de utilidad pero utilidades más grandes por el incremento del volumen de ventas.
- Prevenir las estrategias de la competencia y contribuir a obtener una mayor participación en el mercado a expensas de los competidores.
- No perder la competitividad en el mercado. Si la mayor parte de los competidores han rebajado los precios, muchas veces usted tendrá que hacer lo mismo, en especial si se encuentra en una categoría sensible al precio. Si un competidor fuerte está ofreciendo un atributo como un servicio con el cual no puede competir usted, seguramente necesitará reducir el precio para contrarrestar la oferta del servicio.
- Evitar que los competidores entren en el mercado al ofrecer un precio que le resulta difícil igualar a una nueva compañía que ha realizado una inversión inicial. Esta política de precios de ampliación del mercado permite a la empresa crear una extensa base de clientes fieles, manteniendo al mismo tiempo la competencia en niveles mínimos.

Objetivo de precios altos. Varias condiciones favorecen un objetivo de precios altos, en el cual el precio del producto igualará los ingresos por arriba del punto de equilibrio o bien se establece un precio superior al de la competencia.

- La necesidad de una recuperación rápida de la inversión efectuada por la firma.
- La necesidad de una acumulación más acelerada de las utilidades para cubrir los costos de investigación y desarrollo. Las utilidades pueden utilizarse entonces para mejorar el producto y sostener tácticas competitivas una vez que los competidores entran en el mercado.
- Consolidar un posicionamiento de imagen de calidad.
- El producto no presenta elasticidad de precio por que la demanda o las ventas disminuyen poco al elevar los precios.

- El producto o servicio se halla en la fase de introducción de su ciclo de vida y representa una notable innovación dentro de la categoría del producto. También cabe la posibilidad de que la compañía desee generar ganancias mientras no haya productos sustitutos que obliguen a establecer precios competitivos.
- La compañía está dando prioridad a las ganancias, no a las ventas; por tanto, los márgenes de utilidad permanecen altos.
- El producto tiene una vida breve. Un ejemplo de ello serían los artículos de moda que duran relativamente poco en el gusto del público. Ello obliga a adoptar una política de precios altos que contribuya a recuperar en un periodo breve los costos de investigación y desarrollo de la empresa.
- El producto es difícil de copiar y reproducir o bien tiene la protección de patente.

Precios de paridad. Cuando se recurre a esta estrategia, los precios son semejantes a los de la competencia. Da buenos resultados cuando el producto tiene atributos superiores y su precio es igual a los que presentan atributos inferiores. También conviene aplicarla cuando el producto se parece al de los competidores, pero existen otras ventajas que la compañía puede aprovechar para ofrecerle al consumidor un valor global más alto. Tales ventajas, entre ellas el servicio, las garantías, la ubicación para los detallistas o los canales de distribución para los fabricantes, suelen ser las razones por las cuales se compra cuando varios productos muestran una estructura de precios de paridad en el mercado.

Criterios geográficos

Muchas veces la estructura de precios de una compañía no es uniforme a lo largo del país. Un mercado puede presentar una competencia mucho más intensa y requerir precios más bajos. O bien un objetivo de precios bajos puede necesitar un mercado específico para realizar la estrategia mercadológica de generar pruebas del producto y dar prioridad a determinados mercados con un mayor potencial. En consecuencia, los objetivos de la fijación de precios han de incluir una descripción de cómo planea usted fijar los precios por región geográfica.

Estacionalidad

Por último, en los objetivos ha de atenderse a la estacionalidad. ¿Planea usted utilizar un objetivo de precio alto, de precio bajo o de precio de paridad durante todo el año o sólo en algunas épocas del año?

Recuerde que la fijación de precios es una herramienta que sirve para poner en práctica las estrategias de mercadotecnia y también para conseguir utilidades. Si bien la estacionalidad se relaciona con el cambio de precio según la temporada del año, también se relaciona con el cambio de precios en una forma oportuna teniendo en cuenta la competencia y los incrementos o disminuciones del margen de utilidad o de los costos de los bienes.

Redacción del objetivo de la fijación de precios

En los siguientes ejemplos de los objetivos de fijación de precios se incluyen precios más altos o más bajos (en relación con la competencia), criterios geográficos y estacionalidad.

- Utilice un precio más bajo en relación con la competencia en todo el país durante todo el año.
- Incremente los precios durante los fuertes meses del turismo de mayo a septiembre y luego precios bajos fuera de temporada.

Paso 2

Establezca las estrategias de precios

Las estrategias de precios establecen cómo logrará usted los objetivos de precios. Proporcionan los aspectos específicos que necesita usted para terminar el plan de fijación de precios. Al desarrollar estas estrategias, deben seguirse los pasos que se describen a continuación.

- *Repase las estrategias de mercadotecnia:* es importante concentrarse en la función de precio en relación con otras herramientas de la mezcla de mercadotecnia. No olvide que la fijación de precios es una herramienta que ayuda a implantar y a realizar las estrategias de mercadotecnia.
- *Repase los problemas y oportunidades:* en especial estudie los pasos 8 y 9 sobre la fijación de precios y el análisis competitivo de la evaluación del negocio y los subsecuentes problemas y oportunidades.
- *Repase las matemáticas de la fijación de precios:* determine a qué precio se logra el punto de equilibrio. Cerciórese de que, si establece precios más bajos que los de la competencia, la compañía no perderá dinero sino que posiblemente incremente sus ventas y ganancias.

Por último, desarrolle estrategias que se ocupen de cómo se conseguirán los objetivos de los niveles de precios, distribución geográfica y estacionalidad. Por medio de la información adquirida en los tres pasos

anteriores, describa con detalle los aspectos específicos de su estrategia de fijación de precios. Considere las dos siguientes estrategias de mercadotecnia.

Estrategia de estacionalidad de la mercadotecnia: incremente las ventas entre los clientes actuales fuera de temporada.

Estrategia de precios de mercadotecnia: conserve un margen de 45% durante el año.

El *objetivo de fijación de precios* podría consistir en emplear una estructura de precios de paridad en relación con la competencia durante la estación fuerte de ventas a nivel nacional y un precio bajo fuera de temporada. El precio sería entonces una de las herramientas con que se ejecuta la estrategia de la mercadotecnia de estacionalidad, junto con la promoción y la publicidad. Y seguramente se recurriría a la fijación de precios para poner en práctica la estrategia de mercadotecnia.

Las subsecuentes estrategias de fijación de precios podrían ser:

Utilizar un precio acorde a los tres grandes líderes en los mercados del norte y del más importante en los mercados del sur durante los meses de agosto a diciembre.

Servirse de un precio de 5% por debajo de los tres grandes líderes en el mercado del norte y de 7% debajo del líder del mercado en el mercado del sur fuera de temporada en los meses de enero a julio.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Repase los problemas y oportunidades, lo mismo que las estrategias de mercadotecnia antes de desarrollar su plan de fijación de precios.
- Vigile estrechamente la competencia y lleve registros adecuados de la fijación de precios por parte de la competencia.
- Sea flexible. Esté preparado para adaptarse a las presiones de la competencia. Siempre muéstrase dispuesto a cambiar el precio y a utilizarlo como una herramienta para cumplir con las estrategias de mercadotecnia.
- Use la herramienta de fijación de precios para comunicar el posicionamiento de su producto.
- Pruebe a menudo el precio. Pruebe precios más altos y más bajos y vigile la respuesta que dan los mercados de prueba. Aplique al sistema total lo

que aprende. Cerciórese de probar las estrategias durante un tiempo bastante largo para obtener resultados realistas.

Recuerde que, cuanto más intangible o singular sea el producto (tratándose de empresas de servicios), más flexibilidad tendrá al fijar precios más altos.

Póngale precio al producto para ofrecer el valor máximo a los consumidores. No olvide que puede dar un valor real a través de un precio alto (por ejemplo, el producto tiene un precio un poco mayor que el de la competencia, pero el cliente recibe un servicio especial o mejor). Tenga presentes los costos obvios pero también los ocultos, cuando determine el precio de venta (por ejemplo, las mermas ocasionadas por los hurtos de los empleados).

Asegúrese de que su política de fijación de precios sigue las normas legales.

Lo que no debe hacerse

- No piense que la fijación de precios es estática. El costo de realizar negocios y la actividad competitiva del mercado no son fijos; tampoco debería serlo la fijación de precios.
- No establezca los precios sin determinar antes cómo afectará esto a las ventas, a los márgenes de

utilidad y a la capacidad de la compañía para cubrir los costos variables y los fijos. No tema utilizar el precio para alcanzar otras metas de mercadotecnia, como las pruebas del producto. Las compañías exitosas a menudo planean para un periodo de precios más bajos, con el propósito de aumentar las pruebas y crear una base de clientes. A pesar de que la rentabilidad se reduce en forma temporal, a menudo queda compensada por un periodo sostenido de repetición de la compra al nuevo precio por la base ampliada. Sin embargo, conviene probar esta suposición para asegurarse de que la empresa esté recibiendo suficientes recompras de los nuevos clientes y se justifique el lanzamiento del programa. Sin dejar de ser flexible, asegúrese de que no confunde a los posibles compradores con el hecho de cambiar constantemente los precios. No reaccione exageradamente ante la competencia antes de cambiar su estrategia de precios o *largo plazo*, espere para ver si los cambios de precios de la competencia son temporales o permanentes. Aprenda asimismo a prever los cambios de precios de la competencia a *corto plazo* y a responder a ellos.

Si está intentando construir una imagen de valor no reduzca un precio ya competitivo, sino que debe darle mayor importancia a la calidad del producto.

DISTRIBUCIÓN

Ahora necesita usted considerar la siguiente herramienta de la mezcla de mercadotecnia: la distribución. Hasta ahora, sus esfuerzos se habían concentrado en desarrollar planes para persuadir al consumidor de que adquiriera el producto. La distribución busca, ante todo, asegurarse de que el producto esté accesible para que el mercado meta lo compre, una vez iniciada la demanda.

Comience el presente capítulo repasando las cuestiones relativas a la distribución resumidas en los problemas y oportunidades, así como en la orientación global de la distribución que se mencionó al hablar de las estrategias de mercadotecnia en el capítulo 6. Después sírvase de la información que se suministra en este capítulo para desarrollar un plan muy completo que facilite una buena distribución del producto.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de distribución.

Conocer las cuestiones que afectan al plan de distribución.

Aprender a desarrollar los objetivos y estrategias de distribución.

RESUMEN

Definición

En este libro, definimos la distribución como la transmisión de bienes y servicios del productor o vendedor hacia el usuario.

Cuestiones referentes a la distribución

Al preparar el plan de distribución, ha de atenderse a las siguientes cuatro áreas fundamentales:

- Penetración (detallistas y empresas de servicios) o cobertura del mercado/espacio en el estante (fabricantes).
- Tipo de canal de distribución o tienda.
- Territorio geográfico.
- Estacionalidad.

Penetración o cobertura del mercado

Niveles de penetración para detallistas y empresas de servicios. Los diagramas trazados en la evaluación del negocio indicarán si la empresa ha conseguido una suficiente penetración para maximizar las ventas, aprovechar al máximo los medios y pagar los gastos de publicidad en un mercado determinado.

Si no cuenta con bastantes tiendas para aprovechar el potencial de ventas del mercado, podemos decir que el mercado *no está bien penetrado*. En tal situación, seguramente usted no pueda pagar una publicidad a gran escala porque los gastos son mucho más pesados para unas cuantas tiendas/oficinas que cuando se distribuyen entre muchas. Es importante recordar que cada tienda posee un área comercial natural que generalmente puede definirse en términos del tamaño geográfico y de la cantidad de consumidores. Así, según su población y la competencia cada mercado puede sostener cierto número de tiendas. Por ejemplo, si usted no ha logrado una penetración adecuada y tiene una tienda en una ciudad de 300 000 familias y la evaluación del negocio determina que debería haber una tienda por cada 100 000 familias:

Usted no maximizará las ventas en el mercado. El mercado contiene importantes áreas donde los clientes no entrarán en contacto con la tienda y no se apartarán de su ruta para comprar un artículo que pueden adquirir en otros establecimientos que ofrecen mercancía semejante.

No podrá maximizar la inversión en medios. En vez de repartir los costos de la publicidad en tres tiendas, todos los gastos serán sufragados por una. Así pues, a fin de que los gastos de publicidad no rebasen lo presupuestado, la tienda dispondrá de escaso apoyo de medios, teniendo en cuenta el tamaño del mercado y el costo de los medios. Y cuando se compran medios masivos, habrá grandes desperdicios al ser recibida la comunicación por los consumidores fuera del área comercial del establecimiento. Dadas estas circunstancias, posiblemente no puedan emplearse medios eficaces, generales y de todo el mercado como la televisión.

El hecho de *tener una penetración excesiva* con demasiadas tiendas en un área comercial, también ocasiona resultados negativos. El exceso de tiendas origina ineficiencia, con duplicación de la cobertura. A menudo el resultado de ella es la canibalización de los clientes de una tienda por otra. De ahí que deba estudiarse no la conveniencia de inaugurar nuevas tiendas, sino de *eliminar* una o más dentro de un mercado.

Cobertura del mercado en las compañías de productos empacados y en las empresas que venden a otras empresas. La cobertura del mercado por las compañías de *productos empacados* comprende tres áreas:

- El número de tiendas potenciales o centros de distribución que manejan el producto.
- El volumen global de artículos de consumo de las tiendas que manejan el producto.
- El espacio en estante asignado al producto.

La medida más importante de la distribución para los fabricantes no es necesariamente la cantidad de tiendas que expenden el producto, sino su volumen global de artículos de consumo. El porcentaje del volumen total de tiendas de abarrotes a que corresponden los establecimientos que manejan el producto del fabricante es una medida esencial de la cobertura adicional del mercado que puede conseguir un fabricante.

Repase el paso 7, Distribución, de la evaluación del negocio para averiguar cuántas tiendas hay en cada mercado con el cual realiza negocios y el porcentaje de transacciones correspondiente a las tiendas con que tiene relaciones comerciales. Si sólo está presente en tres de diez tiendas de un mercado pero éstas

representan el 80% de las ventas, no deberá dedicar mucho tiempo a ampliar su distribución. Pero si las tres tiendas de abarrotes constituyen apenas 30% de las ventas, su objetivo será incrementar la cobertura del mercado.

Revise además el paso 7 de la evaluación del negocio para calcular el porcentaje del espacio de estante que tiene el producto en relación con la competencia. Si es mucho menor en el mercado nacional, en determinados mercados o en algunas cadenas de tiendas de abarrotes, un objetivo de la distribución consistirá en resolver este problema.

En las *empresas que venden a otras empresas*, ha de adoptarse el mismo proceso, salvo que el interés se centrará en los canales intermedios. Y en vez del espacio en el estante, la empresa deberá considerar el porcentaje del producto adquirido por cada compañía, distribuidor, mayorista, corredor o tienda.

Tipo de tienda

En el paso 7 de la evaluación del negocio, usted trazó un diagrama que muestra las ventas por canal de distribución para la categoría del producto. Analice esos datos para identificar las tendencias que la empresa debería aprovechar durante el próximo año. Realizamos una evaluación del negocio para un fabricante de fregaderos y de tazas de baño que había creado su negocio mediante los canales tradicionales de plomería a través de los mayoristas. Sin embargo, los datos revelaron que ante el advenimiento del movimiento de *hágalo-usted-mismo*, se vendían más fregaderos y tazas de baño a ese tipo de personas por las madererías y los centros de construcción de casas que a los contratistas mediante los canales tradicionales. Por eso la compañía desarrolló una estrategia doble de canales: se sirvió tanto de los canales mayoristas de plomería como de los canales de centros de construcción de casas.

Además, igual que en el caso del precio, el tipo del producto y su ciclo de vida influyen profundamente en la elección del canal. Si el producto es nuevo y todavía está siendo probado, los niveles de producción casi seguramente serán relativamente pequeños y requerirán una distribución limitada y muy específica. Además, tal vez el producto exija una venta personal más profunda en el mercado meta en virtud de su complejidad y novedad. Si ésta es la situación de su empresa, determine qué tipo de tienda o canal puede prestar este nivel de servicio antes de establecer los objetivos de la distribución.

Si se trata de un producto ya establecido, los niveles de producción serán más altos y el producto puede estar más estandarizado. Ello requerirá una

demanda menor para un esfuerzo especializado de ventas. O tal vez sea conveniente venderlo en un tipo de ambiente de autoservicio o de autoayuda.

Existen muchos tipos de vehículos de distribución o tipos de canal. Estudie el paso 7 en la evaluación del negocio para escoger los diversos canales de su categoría de producto. Observe cuáles presentan el mayor volumen y cuáles ejercen una influencia creciente sobre la industria. Después enumere los atributos de cada opción de distribución en cuanto a la segmentación de los clientes, el servicio que se les da, la orientación de precios (descuento, precio completo, etc.) para que pueda tomar la decisión correcta respecto al producto.

Región geográfica

La empresa o el director de mercadotecnia también debería considerar el índice de desarrollo de marca (IDM) expuesto en el paso 6 de la evaluación del negocio. Este índice muestra la razón de ventas a la población en relación con otros mercados del sistema de la compañía. Por ejemplo, si Chicago representa 11.2% de la población de todos los mercados pero apenas 10.0% de las ventas, el índice de desarrollo de marca sería 89 (10/11.2). Esto es 11 puntos por debajo del promedio de 100.

Los planes de distribución a menudo tienen en cuenta estos índices después de terminar el análisis de cobertura o penetración descritos en páginas anteriores. Un índice bajo en un mercado cualquiera, aunado a un análisis de penetración o cobertura que muestra que la firma no tiene una penetración adecuada, señala una posible expansión geográfica hacia esos mercados.

Además, la expansión geográfica debería considerarse en el caso de mercados que no están bien penetrados o que presentan altos índices de desarrollo del consumidor. Un índice alto (véase el paso 6 de la evaluación del negocio) significa que los clientes en un mercado determinado compran un producto a precios más altos que la región en general. Si en el oeste medio las compras de tela para coser son mayores que en el este, esa región ha de ser la meta de la expansión futura pues en ella hay mayores probabilidades de éxito. Por supuesto, también hay que tener presente la situación competitiva, pero el índice de desarrollo de los consumidores constituye un buen criterio del potencial de éxito en varios mercados de expansión.

Por tanto, los objetivos de distribución deberían describir de manera pormenorizada las metas de penetración/cobertura y el empleo de algunos tipos de tienda a nivel nacional, regional o local.

Estacionalidad

Por último, la estacionalidad ha de incluirse entre los objetivos de la distribución. Señale si los objetivos han de terminarse en un lapso de meses o años. Dado que la distribución requiere una construcción real, arrendamientos a largo plazo en el caso de los detallistas, establecer relaciones de trabajo con los mayoristas o corredores por parte de los fabricantes y conseguir valioso espacio en los estantes de los detallistas en el caso de las empresas de bienes de consumo, la estacionalidad de la distribución a menudo es a más largo plazo que en otras secciones del plan. En general, un programa de expansión de tiendas al por menor no se logra con una atención esporádica, sino con una atención continua a lo largo de varios años. Lo que se inicia en el presente año no se concluirá tal vez sino hasta el próximo o en otro año.

Otros factores diversos

Ante el número creciente de productos disponibles y de la cantidad limitada de espacio en los estantes, cada vez son más los detallistas que necesitan de inmediato descuentos especiales. Ante esto usted debe idear un medio de evitar dichos descuentos (venta del producto a los departamentos de la tienda que puedan prescindir de este tipo de descuento, frecuentemente los departamentos de productos agrícolas y de carnes) o bien incorpórelos al costo de distribución.

Por último, observe que el conocimiento referente a los modos de distribución competitiva es útil cuando se adoptan decisiones sobre la penetración/cobertura del mercado, tipo de tienda, región geográfica y estacionalidad. Consulte el paso 7 en la evaluación del negocio para determinar los modos de distribución competitiva. Este conocimiento le será útil cuando decida qué mercados penetrar más. Si hay dos mercados iguales en cuanto a potencial, la decisión obvia respecto a una penetración ulterior sería el que presente la competencia menos fuerte. En otro ejemplo, si un competidor ha conseguido un extraordinario incremento de ventas utilizando un nuevo canal de distribución que usted no usa, esto podría ser una razón suficiente al menos para probar esa estructura con sus productos.

CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE DISTRIBUCIÓN

El apéndice C contiene una hoja de trabajo para preparar un plan de distribución.

Paso 1

Establezca los objetivos de distribución

Establezca objetivos cuantificables de distribución para las cuatro categorías de:

- Penetración (detallistas y compañías de servicios) o cobertura del mercado/espacio en estantes (fabricantes).
- Tipo de tienda o canal de distribución.
- Región geográfica.
- Estacionalidad.

Un ejemplo de detallista es el siguiente:

Logre una penetración completa de los dos principales mercados de índice de desarrollo de marca (Chicago y Detroit, que representan 25% del negocio de la empresa) para igualar el índice de una tienda por cada 100 000 familias en los dos próximos años (8 tiendas en el plan de este año y 10 tiendas en el año entrante).

Siga utilizando los centros de segmentación o las unidades independientes.

Paso 2

Establezca las estrategias de distribución

Las estrategias de distribución deberían describir cómo logrará usted los objetivos de la distribución. Los siguientes elementos han de considerarse en cada categoría de negocio.

Detallistas y empresas de servicios

- Describa los criterios o métodos con que penetrará en el mercado o agregará nuevas tiendas. ¿Dónde ubicará las nuevas tiendas? ¿Qué factores de demográficos, ubicación, costo por metro cuadrado, competencia y otros criterios aplicará al adoptar estas decisiones?
- Si está usted ampliando la penetración geográfica, describa de manera detallada si lo hará en forma sistemática mercado por mercado o cuando surja la oportunidad dentro del sistema total.
- Si el cambio está garantizado, describa cómo lo realizará de un tipo de tienda a otro.
- Describa sus estrategias de compra o arrendamiento.

Fabricantes

- Describa cómo logrará las metas de cobertura del mercado, las metas de espacio en estantes o bien

unas y otras. Algunas de sus estrategias para conseguir las serán incorporadas al plan promocional. Si en la evaluación del negocio se especifica que el producto no difiere del de la competencia, que no está bien establecido en el mercado y que no repercute fuertemente en ella en cuanto a utilidades, deberá usted recurrir más a las promociones y a los descuentos comerciales para alcanzar las agresivas metas de la cobertura del mercado y espacio en estantes.

- Si el objetivo es incrementar la cobertura del mercado, describa cómo escogerá el tipo o tipos de canales para concentrarse en una cobertura más amplia y especifique en qué tiendas planea centrarse.
- Mencione si va a aplicar una estrategia de *impulso* o de *empuje*.
- La primera se centra en comercializar en los mercados intermedios como distribuidores y tiendas para obtener una buena distribución y espacio en el estante. La segunda se orienta más directamente a los consumidores, con el propósito de crear demanda y obligar a las tiendas a manejar el producto.
- Describa cómo entrará en los nuevos canales de distribución, en caso de que ése sea su objetivo. ¿Tratará de colocar la línea entera o un producto de gran venta en las tiendas? ¿Qué clase de mercancía y de apoyo publicitario dará? ¿Ofrecerá privilegios de devolución o atenuará los requisitos de cantidad mínima de los pedidos? Si para el nuevo canal son importantes el almacenamiento, la exhibición, la distribución, la etiqueta del precio o las prácticas contables, describa cómo hará concesiones con tal de lograr la prueba de la distribución. ¿Ofrecerá un precio especial de introducción?

Suponga que un objetivo de distribución para una empresa de productos empacados es aumentar la cobertura del mercado en 20% entre las tiendas de comestibles, en los 100 mercados más importantes durante el próximo *año. Las estrategias con que se alcanza este objetivo podrían ser:

Darle mayor importancia a las ventas frente a los grandes distribuidores independientes que tienen muchas tiendas.

Concentrarse en establecer primero la línea de venta máxima de los alimentos congelados, antes de intentar lograr la distribución de toda la línea de alimentos congelados y enlatados.

Utilizar promociones especiales elaboradas en el plan de promoción para ayudar a la venta del

producto en la tienda mediante descuentos comerciales tendientes a estimularla prueba inicial del producto y mediante incentivos especiales de precios de introducción.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Repasar las oportunidades y problemas, lo mismo que las estrategias de mercadotecnia, como directrices para desarrollar los objetivos y estrategias de distribución.
- Estudiar los modos de distribución de la competencia. Aprender tanto de sus errores como de sus éxitos.
- Asegurarse de que la estructura de distribución sea congruente con el posicionamiento y con los modos de compra del mercado meta.
- Estar dispuesto a cambiar los métodos de distribución si cambia el ambiente de la mercadotecnia.
- La ubicación de la tienda y la proximidad al consumidor han de considerarse elementos clave del comercio al detalle.
- Probar sin cesar nuevos métodos de distribución.

Lo que no debe hacerse

- No se precipite al tomar una decisión. La distribución del producto exige el establecimiento de relaciones a largo plazo y generalmente requiere una inversión fija de capital. No modifique los modos de distribución al por menor, sin antes probar rigurosamente las alternativas. Si va a ampliar la distribución, hágalo mercado por mercado o con un criterio regional en una forma ordenada y progresiva.
- No permanezca estático en sus modos de distribución. Los clientes cambian y también debe hacer lo usted.
- No sea inflexible en su política de distribución. Puede haber diferencias regionales que es preciso tener presentes.
- No amplíe la distribución si no puede penetrar totalmente en los mercados o surtir normalmente el producto. Los detallistas y las empresas de productos empacados necesitan especialmente niveles de distribución dentro de determinado mercado para respaldar la publicidad y otros recursos de mercadotecnia.
- No amplíe la distribución a un ritmo que no puede sostener bien (niveles adecuados del producto, servicio de calidad, peso y apoyo de medios, etc.).

VENTA/OPERACIONES PERSONALES

La venta y las operaciones personales incluyen el contacto directo que la compañía tiene con determinado consumidor y la administración ordinaria del programa de ventas, la tienda al por menor o la oficina. Sin importar si se trata de la mercadotecnia de una empresa que vende a otra o al consumidor, la venta personal es una herramienta muy importante que incorpora el factor humano decisivo a la mezcla de mercadotecnia. *Constituye el nexo directo y personal entre el mercado meta y la compañía.*

Objetivos del capítulo

Aprender la definición de venta/operaciones personales.

Conocer las cuestiones que influyen en el plan de venta/operaciones personales.

Aprender a preparar un plan de venta/operaciones personales.

RESUMEN

Definición

En este libro la venta personal de los detallistas y de las empresas de servicios, concepto que a menudo recibe el nombre de operaciones, abarca todas las funciones relacionadas con la venta en la tienda, en la oficina o en otros ambientes como la venta de puerta en puerta, la venta en el interior de la casa o la telemercadotecnia. Incluye contratar y dirigir al personal de ventas, almacenar existencias, preparar el producto para la venta y también la presentación y mantenimiento de la instalación o servicio.

En el caso de las compañías que venden a otras empresas o de las empresas de productos empacados, la venta personal se refiere al hecho de que los fabricantes venden sus productos y les dan mantenimiento en la industria o en los mercados de la industria o intermedios (varios compradores del producto dentro del canal de distribución, desde el productor original hasta el usuario final).

Cuestiones que afectan a la venta/operaciones personales

Detallistas y empresas de servicios

La cuestión fundamental que afrontan los detallistas y las empresas de servicios consisten en determinar una razón realista y alcanzable de ventas. Es preciso establecer una meta para el porcentaje de los individuos que entran en la tienda y a quienes se convencerá para que adquieran algo versus los que salen del establecimiento sin comprar nada. O, si la empresa es de servicios, habrá que diseñar una meta respecto al número de posibles clientes versus el número de clientes logrados cuando se hacen las visitas. Si cuenta con una investigación primaria, podrá calcular la razón de ventas de su empresa y la de los competidores año tras año. Esto le dará una orientación al momento de establecer la razón de ventas en el plan de mercadotecnia. Si no cuenta con ese tipo de estudio, le recomendamos emprender una encuesta semejante a la del paso 6 de la evaluación del negocio para disponer de una directriz.

Prescindiendo de si tiene o no una investigación primaria, deberá analizar la cantidad de tráfico (detallistas) o la cantidad de visitas de ventas efectuadas (servicio) en los incrementos diarios y semanales.

A continuación estime la razón actual de ventas y haga una proyección de cómo repercutiría en las ventas un incremento incluso de 3 a 5 puntos. Finalmente, pregúntese si es realista esperar ese tipo de incremento. En algunos negocios donde hay una fuerte competencia y los consumidores acuden a dos o tres tiendas antes de efectuar la compra, la respuesta posiblemente sea negativa. Pero en otros resulta muy realista esperar una razón más alta de ventas, si se cuenta con el enfoque adecuado al efectuarlas.

Además, los detallistas y las empresas de servicios deben tratar de alcanzar las *metas referentes al comportamiento del cliente* cuando desarrollan planes de venta y operación personales. Si se averigua que los clientes tienden más a comprar si antes se les ha dado una demostración o se les ha permitido probar la mercancía, diseñe planes que estimulen esta clase de conducta.

Los detallistas han de considerar asimismo la presentación de la venta en la tienda; por el contrario, las empresas de servicios deben atender a su ambiente básico cuando preparan planes de venta y operaciones personales. Es necesario que los primeros decidan si la tienda va a servirse de un ambiente de venta mediante autoservicio o servicio completo. ¿Va a aplicar usted una mínima presión de ventas o a utilizar la venta/comisión difícil con base en la estructura de ventas? Al escoger el tipo de ambiente de venta, tiene que analizar las necesidades del cliente y de la mercancía que va a venderse.

Si el producto es extremadamente técnico o si requiere una gran inversión monetaria, el cliente seguramente necesitará abundante información y una técnica de ventas más profesional. Si se trata de un producto estandarizado y utilitario, quizá no haga falta un método de información y de venta difícil. Por ejemplo, las tiendas de autoservicio o autoayuda manejan artículos menos técnicos y caros con los cuales el cliente ya tiene experiencia. Este tipo de ambiente de venta se basa en la familiaridad de los clientes con el producto o productos. El público puede comprar y tomar decisiones de manera independiente y cómoda sin los servicios del vendedor.

La explicación sobre el análisis de la necesidad de información para el consumidor y sobre la tecnología del producto no es más que una parte del proceso de la toma de decisiones por lo que respecta al ambiente de venta dentro de la tienda. Luego de estudiar esos factores, examine también las capacidades de su personal de ventas. Se requiere un profundo conocimiento del producto y una gran habilidad para *vender* eficientemente un producto a los posibles compradores, sin *desalentarlos o alejarlos*. Si opta por una filosofía de venta agresiva, la compañía ha de introducir los cursos de capacitación en ventas e impartir cursos en forma permanente.

Por último, el *costo* de la venta constituye otro factor básico que es preciso tener presente. El personal de ventas o de servicio en la tienda es indispensable, pero cuesta mucho conservarlo. Es necesario que calcule el número óptimo de vendedores que se requieren y la inversión que ha de hacerse para sostener el esfuerzo de ventas. El costo de ventas como porcentaje de ellas dependerá de la compañía de lo que se vende y de las necesidades del mercado meta. Tal vez quiera usted estudiar las fuentes de la industria para determinar más fácilmente cuál será el costo de la venta y de la nómina.

Fabricantes

Los fabricantes de productos empacados recurren a corredores, mayoristas y tiendas, mientras que muchas otras compañías que venden a otras empresa piensan en términos de los mercados intermedio cuando abordan las cuestiones concernientes a la venta personal. A semejanza de los detallistas y de las empresas de servicios, la principal cuestión que afrontan los fabricantes es establecer una razón de ventas. Una razón se calcula por la cantidad de posibles compradores contactados versus el número de los que se convierten en clientes reales. Además de la razón de ventas, deberían fijarse otros objetivo cuantificables para dirigir con mayor eficiencia la fuerza de ventas. Junto con una lista de posibles compradores debería mencionarse la cantidad de visitas y demostraciones hechas a los mayoristas, a las tiendas y a los mercados intermedios. Estos tipos de parámetros dan una orientación a la fuerza de ventas y además constituyen una herramienta de medición cuando se analizan los resultados del personal de ventas a fines de año.

Los fabricantes también deben decidir cómo vender el producto a las tiendas, distribuidores y otro negocios. Se valen de tres métodos básicos para vender su producto:

- *Directo* con los clientes mediante una fuerza de ventas interna.
- *Indirecto* con los clientes mediante agentes (representantes independientes/corredores) o bien mediante mayoristas/distribuidores.
- *Mixto*, o sea un sistema combinado de ventas, que combina los dos métodos precedentes.

La decisión acerca de cuál de los tres métodos utilizar se adopta luego de examinar a fondo los siguientes factores.¹

¹La siguiente explicación se basa en una conferencia pronunciada por el doctor Michael Hutt, en la Miami University.

¿Es horizontal o vertical el mercado? Un mercado vertical es aquel que se compone de una o dos industrias solamente. Está muy especializado. Por ejemplo, los fabricantes de artesanías las venden a los mayoristas o bien directamente a las tiendas al por menor. Es muy pequeño el número de mayoristas o detallistas en la industria total. A menudo se usa la distribución directa porque la venta es muy personal y las relaciones individuales cobran mucha importancia.

Pero si el mercado es horizontal y si el producto se vende a compradores de muchas industrias (por ejemplo, los fabricantes de plásticos los venden a diversos tipos de industria), entonces la oportunidad de llegar a numerosos clientes potenciales es mucho mejor con la distribución indirecta.

Calidad del producto. Con un personal de ventas directas es posible controlar la actividad de ventas, puesto que los vendedores son empleados de la compañía. Por tal razón, las organizaciones con normas muy rígidas de calidad suelen contar con una fuerza de ventas directas.

¿Cuál es el potencial del mercado? Muchas veces la única opción que le queda a una empresa es recurrir a canales indirectos. Si cuenta sólo con un producto y el potencial de ventas es pequeño, resulta muy difícil generar suficiente demanda para justificar el costo de una fuerza individual de ventas.

Concentración geográfica. Si el mercado presenta gran concentración geográfica, es más fácil realizar la venta directa. Si los clientes están dispersos, los canales indirectos suelen serlos más idóneos porque cuesta mucho realizar visitas de ventas que requieran largo tiempo.

Aspectos técnicos del producto. Cuanto más técnico sea el producto, más se preferirá una fuerza de ventas directas. La empresa necesita supervisar la capacitación de los vendedores y ejercer un riguroso control sobre el proceso de venta.

Producto estandarizado o especializado. Si el producto está estandarizado, puede desplazarlo a través de numerosos tipos de canales y métodos de venta. Si está especializado y exige un alto grado de mantenimiento, atención o instrucciones especializadas, entonces habrá que contar con una fuerza de ventas directas.

Fuerza financiera de la compañía. El fabricante debe considerar el costo de cada método de venta y ponderar esto según las condiciones del mercado y

las opciones de venta del producto. Una fuerza de ventas cuesta más que utilizar a representantes independientes. Sin embargo, la fuerza de ventas directas tiene algunas ventajas que, como se verá en seguida, compensan los costos adicionales.

CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE VENTA/OPERACIONES PERSONALES

En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo para elaborar el plan de venta/operaciones personales.

Paso 1

Establezca los objetivos de venta/operaciones

Los objetivos de venta/operaciones han de ser lo más específicos posible y abarcar los siguientes elementos.

Detallistas/empresas de servicios

- Contacto con el cliente: el porcentaje de visitantes de la tienda con quienes se tiene contacto y el número de contactos con el personal de la tienda durante la visita.
- Objetivos relacionados con el comportamiento del cliente; por ejemplo, porcentaje de clientes a quienes se convence de que prueben el producto o asistan a una demostración del mismo.
- La razón específica de ventas.

Un ejemplo de objetivos de venta/operaciones personales para un detallista es el siguiente:

Establezca un mínimo de un contacto con 90% de los visitantes de la tienda y un mínimo de dos contactos con 50% de ellos.

Obtenga una razón de pruebas de 40% de los clientes que realmente prueben la mercancía durante una demostración en la tienda.

Obtenga una razón de ventas de 60% (60% de las personas que visitan la tienda realizan una compra) durante el próximo año en la temporada de ventas de vacaciones y una razón de 40% por el resto del año.

Fabricantes

- El número y tipo de compañías que deben contactar la fuerza de ventas.

- La cantidad de visitas de ventas que han de hacerse a cada posible comprador o cliente actual por tipo de compañía.
- La razón de ventas (número de contactos en comparación con las ventas).
- El volumen promedio de ventas y el número de pedidos anuales por vendedor.
- El número de presentaciones/demostraciones reales del producto, porcentaje de muestras o pruebas del producto que es preciso lograr durante las presentaciones de ventas.
- Otras metas relativas al comportamiento del cliente; por ejemplo, el porcentaje de clientes a quienes se persuade para que soliciten información sobre ventas/producto futuros.

A continuación se dan ejemplos del objetivo de venta personal en el caso de un fabricante:

Contacte a cada cliente actual dos veces y realice una presentación de ventas con el 50% de las principales compañías en los mercados recientes de la construcción y de manufacturas según la Standard Industrial Classification.

Efectúe demostraciones de productos completos en 75% de los posibles compradores.

Obtenga una razón de ventas de 85% entre los clientes actuales y de 30% entre los nuevos compradores potenciales.

Obtenga un promedio de ventas de 2500 dólares y genere un promedio de 200 ventas por vendedor al año.

Paso 2

Establezca las estrategias de venta/operaciones

Convendría repasar primero las cuestiones del paso 7, Distribución, de la evaluación del negocio referentes a la venta. Le ayudarán a diseñar estrategias específicas para la compañía. Además, a continuación se describen las áreas que deben abordarse cuando establezca las estrategias específicas de venta/operaciones para realizar los objetivos.

- *Tipo de ambiente de venta.* Un detallista debe decidir si el ambiente de venta será autoservicio o si habrá un personal de ventas de servicio completo. En el segundo caso, se tomará la decisión acerca de la orientación de la venta: difícil o fácil. Un fabricante ha de decidir si utilizar personal de ventas directas, indirectas o mixtas.
- *Parámetros de administración de la fuerza de ventas.* En las estrategias de ventas deben especificar-

se los requisitos de contratación, los niveles de sueldos, los métodos de pago (sueldo anual, comisiones, combinación de sueldo y comisiones), capacitación y procedimientos de evaluación.

- *Incentivos de ventas.* Si va a recurrirse a ellos, los programas de incentivos se elaborarán en esta sección del plan.
- *Necesidades estacionales y geográficas.* Si la integración del personal depende de las ventas estacionales o si hay diversas necesidades de personal por tienda o por mercado, es necesario diseñar una estrategia de ventas para afrontar estos problemas.
- *Necesidades operativas.* La sección dedicada a la estrategia de ventas debe ser al mismo tiempo una técnica de venta directa. En el caso de los *detallistas*, ¿hay cierta técnica de ventas que debe seguirse para incrementar la posibilidad de cerrar una venta? Un detallista de calzado puede necesitar que su fuerza de ventas inicie el mayor número posible de pruebas de zapatos. Esto podría resultar de datos según los cuales si a los clientes se les permite ponerse los zapatos y que caminen un poco con ellos origina una razón de ventas mayor: 25%. Hay que estudiarla conveniencia de favorecer decisiones similares de técnica: de ventas en el caso de los *fabricantes*.
- *Normas para la operación de tiendas.* Las estrategias de ventas y operaciones han de abarcar:

Procedimientos de almacenamiento

Consideraciones relativas al servicio de mantenimiento

Aspecto de la tienda para los detallistas, de la sucursal para el servicio, de la exhibición en estante para los fabricantes

Presentación del producto dentro de la tienda para detallistas, de la oficina para el servicio y de la exhibición del producto para los fabricantes

Los siguientes son ejemplos de las estrategias de venta para un detallista de esquís cuyos objetivos de ventas eran aumentar la razón de ventas de 30 a 45% durante el siguiente año y obtener una razón de 35% de la demostración de equipo para esquiar entre los visitantes de la tienda.

Estrategias

Cree un ambiente de ventas agresivas que facilite la venta a clientes durante una presentación personal dentro de ella.

Desarrolle un programa que garantice que se saludará a todos los clientes cuando entran en la tienda.

Utilice el lugar de capacitación situado fuera de la tienda para que los clientes prueben el equipo y se logren los objetivos de demostración establecidos en las metas de ventas.

Use una comisión de 2% además del sueldo para estimular a los vendedores agresivos.

Establezca un sistema de bonos para premiar a los vendedores más productivos cada semana y cada mes del año.

Utilice a compradores de incógnito para valorar el servicio y la eficiencia de la venta. Evalúe a cada vendedor por lo menos una vez cada seis meses.

Sírvase de evaluaciones anuales y semestrales del personal de ventas para mejorar el desempeño. Envíe a cada vendedor a un seminario de ventas una vez al año.

Organice seminarios trimestrales para que los vendedores conozcan los últimos adelantos tecnológicos y los productos más recientes de la industria.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Repase las estrategias, problemas y oportunidades de mercadotecnia antes de elaborar el plan de venta/operaciones.
- Estudie los hábitos de compra de los clientes y las necesidades de información sobre el producto antes de escoger un método de venta.
- Si usted es detallista, asegúrese de que planea capacitar debidamente al personal de ventas antes de decidir aplicar un método de venta difícil.
- Si es fabricante, examine las siete consideraciones descritas en el presente capítulo antes de determinar si se vale del método directo, indirecto o mixto de ventas.
- Haga que el personal de ventas refuerce el posicionamiento del producto y también las actividades de publicidad y promoción. Las herramientas individuales de la mezcla de mercadotecnia son mucho más eficaces si cada una completa y refuerza a las demás.
- Apoye a su personal de ventas. Los vendedores serán más eficientes si se les respalda con folletos,

muestras y ofertas especiales cuando interactúan con el cliente.

- Los fabricantes han de cerciorarse de que están vendiendo el producto a los verdaderos encargados de la decisión de compra cuando visitan a nuevos prospectos.

Lo que no debe hacerse

- No espere que la compañía cambie sus métodos de venta de la noche a la mañana.
- No subestime la importancia de asegurarse de contar con un buen sistema de operaciones para ejecutar los planes de ventas. Ello es válido especialmente en las industrias de servicios donde no ha habido una fuerte orientación de ventas, como en la industria de la atención médica y de los servicios legales. Las operaciones personales también son importantes en el comercio al por menor, en que hay muchas variables que controlar en términos de personas, preparación/inventario y presentación del producto, lo mismo que el mantenimiento de la instalación. Por experiencia personal sabemos que muchos planes de mercadotecnia fracasan, no por no ser estratégicamente fuertes, sino sobre todo por una deficiente ejecución en el campo.
- No olvide que la función de ventas necesita una atención constante por parte de la dirección si se desea que sea eficaz y que muestre mejoramiento.
- Recuerde que, aunque el dinero es un gran motivador, un programa formal para reconocer los logros del individuo también mejora la eficiencia de ventas.
- Los detallistas han de saber que los vendedores no pueden vender lo que no existe en bodega. Es imposible vender un artículo si éste no está disponible para el comprador. El plan de operaciones debe asegurarse de que haya una adecuada comunicación entre la mercadotecnia y los comerciantes, para que se cuente con suficientes existencias en el almacén antes de iniciarse los periodos de las ventas estacionales y de las grandes promociones.
- No se limite a ofrecer el servicio, sino que debe servirse de él como un método de *venta*.
- No permita que la fuerza de ventas olvide que, si bien es importante realizar ventas con los clientes nuevos, la razón de la existencia de la compañía es atender y satisfacer a los clientes actuales.

PROMOCIÓN

La promoción es una importante herramienta de mercadotecnia. Para desarrollar un plan promocional se requieren pensamiento estratégico y creatividad. En muchos casos, los directores de mercadotecnia empiezan en la etapa de ejecución y examinan al azar idea tras idea, sin pensar en los fines que intentan alcanzar. El resultado suele ser costoso, pues dedican tiempo y esfuerzo a desarrollar ideas promocionales que son inadecuadas para el mercado actual y la situación competitiva. La clave consiste en establecer objetivos y estrategias promocionales primero y luego desarrollar ejecuciones innovadoras y *bien orientadas*.

Objetivos del capítulo

- Conocer la definición de promoción.
- Conocer los parámetros por considerar al desarrollar los objetivos de promoción.
- Saber diseñar objetivos de promoción.
- Conocer los parámetros que es preciso tener en cuenta al preparar estrategias de promoción.
- Saber desarrollar estrategias de promoción.
- Saber desarrollar ejecuciones alternativas de promoción usando un formato promocional.
- Saber determinar los costos de las promociones y analizar su recuperación.
- Saber seleccionar las alternativas más apropiadas de la ejecución de la promoción e integrar las diversas ejecuciones en un plan total de promoción.
- Conocer las herramientas disponibles de la promoción y cómo pueden realizarse.

RESUMEN

Definición

La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario. Esta conducta origina un incremento en las ventas a corto plazo o una asociación con el producto (por ejemplo, uso del producto o una experiencia orientada hacia un acontecimiento). Además, la promoción tiene un enfoque a más corto plazo. En este libro, la definiremos como una actividad que ofrece un incentivo adicional tendiente a estimular una mayor compra o una asociación con el producto a corto plazo, por una razón que no son sus atributos o beneficios intrínsecos.

Promoción entre consumidores y el comercio (empresas que venden a otras empresas)

Hay dos categorías generales de promoción: la que se realiza entre consumidores y la que se lleva a cabo con las otras empresas. La meta de la *promoción entre consumidores* es influir en el consumidor o en el comprador/usuario final. Con la *promoción de venta a otras empresas* se influye en la industria o bien en los mercados intermedios que compran y revenden el producto. En este capítulo se explican ambos tipos de promoción.

La diferencia principal entre ambas clases de promoción es la entrega, además de que hay diversos mercados meta. En las promociones al consumidor, los incentivos se comunican por los medios masivos o bien mediante otros medios dentro de la tienda. Pero, por la relativamente reducida base de clientes de la promoción en el comercio, los medios de comunicación masiva no suelen ser costos eficientes pues

se desperdicia demasiada cobertura. Por tanto, generalmente se ofrecen incentivos adicionales a través de vehículos selectos de medios como el correo directo, las publicaciones especializadas o la fuerza de trabajo.

Incentivos promocionales

Esta clase de incentivos cae dentro de una de las siguientes cuatro áreas:

- *Incentivos de precios*: alguna forma de rebaja del precio original del producto.
- *Producto*: ofrecer una muestra del producto.
- *Mercancía o regalos*: dar a los clientes la oportunidad de obtener mercancía o regalos en la compra de un producto.
- *Una experiencia*: participación de un individuo o grupo de individuos en eventos especiales como torneos, rifas, fiestas o una experiencia singular. La participación se premia con la oportunidad de ganar un premio, dinero, un viaje o simplemente con el simple hecho de disfrutar el evento.

Tipos de categorías de promoción

Se conocen muchos tipos de promoción. Cada una ofrece ventajas y desventajas propias que se mencionan en el apéndice del capítulo. A continuación se transcriben las diez categorías promocionales que normalmente emplean los directores de mercadotecnia para comunicar o dar los incentivos.

Rebajas/ofertas
 Cupones
 Muestras
 Sobre el empaque/en el empaque
 Reembolsos
 Regalos
 Rifas/juegos
 Empaque
 Descuentos comerciales
 Eventos

Tiempo de recuperación de los incentivos al mercado meta

El mercado meta recibe el incentivo por la compra en tres periodos:

- *Inmediato*: el consumidor recibe el incentivo en el momento de la compra o sin la compra del producto ni en asociación con él.¹
- *Postpuesto*: el consumidor recibe el incentivo en la siguiente compra o dentro de un periodo determinado después de la compra del producto o en asociación con él.
- *Oportunidad*: el consumidor tiene la *oportunidad* de recibir el incentivo dentro de un periodo especificado (inmediato o postpuesto) después de la compra del producto o en asociación con él.

En resumen, las promociones son una herramienta polifacética de la mercadotecnia orientada hacia e comportamiento, que ofrece flexibilidad al experto en mercadotecnia en cuanto a los incentivos que ofrece, el vehículo de promoción y el periodo en que se otorga el incentivo.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS A CORTO PLAZO

Antes de establecer los objetivos de promoción, las estrategias y ejecuciones (realizaciones), es necesario fijar los objetivos de ventas a corto plazo para el periodo de promoción. En nuestra formulación de un plan de mercadotecnia, *la promoción es la única herramienta de la mezcla o combinación de mercadotecnia para la cual desarrollamos objetivos específicos de ventas*, porque la promoción es exclusivamente a corto plazo y porque afecta al comportamiento de cliente. En efecto, en él influyen incentivos tangibles que dan por resultado un incremento en la generación de ventas, una mayor asociación con el producto o ambas cosas. Así pues, en la promoción la empresa incurrirá en gastos directos a corto plazo en forma de incentivos y comunicación de incentivos a fin de conseguir la respuesta deseada de los consumidores en poco tiempo.

El director de mercadotecnia necesita establecer las metas de las ventas para la promoción por dos razones. Una es que de ese modo podrá evaluar la promoción por la recuperación proyectada *antes* de la ejecución y después de ella. Esto le ayudará a determinar si el incremento esperado de las ventas mediante la promoción es mayor que el aumento de

¹Si bien en algunos sorteos, juegos o eventos no se requiere adquirir el producto, normalmente es necesaria la asociación con él para poder participar. Por ejemplo, en muchos estados de la Unión Americana la ley declara ilegal el requisito de compra para participar en una promoción basada en tarjetas de juego de sorteos, en la que a menudo es necesaria la asociación con el producto para participar. Si bien al consumidor no se le obliga a comprar para recibir una tarjeta de juego, tiene que visitar el establecimiento al detalle o escribir a la compañía para recibir una tarjeta de juego. Y, en el caso de los eventos de participación masiva (por ejemplo, un concierto patrocinado por una marca), la asociación suele consistir en asistir al evento.

los costos (incentivos y costos de mercadotecnia asociados a la comunicación de incentivos). La segunda razón es determinar un número exacto de ventas que deberá conseguirse con la promoción.

En el capítulo dedicado a los objetivos de ventas, se le recomendó desarrollar metas de ventas anuales y mensuales. *En la generalidad de los casos, su meta de ventas para la promoción será parte de la meta correspondiente del mes o del año.* Ello se debe a que las promociones se llevan a cabo para invertir una tendencia decreciente de ventas o bien para lograr el incremento necesario en determinado periodo a corto plazo. La excepción se da cuando la promoción es una prueba. Las pruebas no se emplean para conseguir las metas de ventas a corto plazo, sino para realizar mejor los planes futuros. No obstante, ni aun entonces está usted exento de establecer metas para cuantificar los resultados. En la mayor parte de los casos, las metas de las pruebas estarán por encima del punto de equilibrio o por encima de las expectativas de ventas mediante las principales promociones actuales.

CÓMO DESARROLLAR LOS OBJETIVOS DE PROMOCIÓN

Parámetros de los objetivos de promoción

Los objetivos de promoción y los de mercadotecnia son muy similares en el sentido en que unos y otros están diseñados para influir en el comportamiento del consumidor. La diferencia radica en que los primeros deberían diseñarse para incidir en *determinado comportamiento incremental* durante un *breve periodo*. En consecuencia, los objetivos de promoción deben:

- *Producir un comportamiento incremental en el consumidor* respecto al comportamiento que se prevé en caso de no efectuarse la promoción.
- *Ser específicos*. El objetivo ha de centrarse en una meta especial.
- *Ser mensurables*. Los resultados han de ser cuantificables.
- *Relacionarse con determinado periodo*. Sin embargo, como los objetivos de la promoción son intrínsecamente a corto plazo, el periodo debe abarcar de un día a varios meses.
- *Ofrecer una guía sobre la orientación geográfica* de la promoción.
- *Incluir restricciones presupuestales o parámetros de utilidades*. Ello se debe a que la promoción es una herramienta de mezcla de mercadotecnia con sus propios objetivos de ventas.

- *Concentrarse en influir en el comportamiento del mercado meta para:*

conservar a los usuarios actuales, aumentar las compras que realizan, incrementar la prueba entre los nuevos usuarios y conseguir la repetición del uso después de la primera prueba.

Las promociones han de verse como un método que contribuye a poner en práctica las estrategias de mercadotecnia. Con el fin de preparar los objetivos de la promoción, primero se repasa la sección del plan de mercadotecnia dedicada a los objetivos de mercadotecnia y a las estrategias y después se reformulan estas últimas en objetivos cuantificables de promoción.

Paso 1

Analice las estrategias de mercadotecnia

Analice las estrategias de mercadotecnia, prestando especial atención a las que se incluyen debajo de la categoría de promoción y aquellas para las cuales sería apropiada la herramienta de realización de la promoción. Una *estrategia de mercadotecnia basada en la estacionalidad*, como acrecentar las ventas durante los meses más flojos de mayo a agosto, podría implantarse a través de la promoción. Y, naturalmente, una estrategia de promoción de mercadotecnia (por ejemplo, efectuar promociones en las tiendas durante las temporadas de mayor venta para estimular las compras de las categorías de productos de venta lenta) debe considerarse en el plan promocional. Así, el primer paso exige aislar las estrategias de mercadotecnia que, en su opinión, ayuden a la realización.

Paso 2

Analice algunas estrategias de mercadotecnia y sus correspondientes objetivos de mercadotecnia

Este paso requiere estudiar cada estrategia de mercadotecnia escogida para implantarse a través de promociones en el paso 1 y también su correspondiente objetivo de mercadotecnia. A fin de formular los objetivos de promoción, el director de mercadotecnia examina el objetivo de mercadotecnia para averiguar *qué* necesita hacerse y a *quién* dirigir el esfuerzo. Después recurre a su estrategia de mercadotecnia para tener una guía de *cómo* desarrollar un objetivo de promoción. Al vincular el objetivo de promoción con el de mercadotecnia y con la estrategia o estrategias, habrá mayores probabilidades de desarrollar

promociones que cumplan con las estrategias de mercadotecnia y con los objetivos que han sido incluidos antes en el plan.

Suponga la siguiente situación:

Objetivo de mercadotecnia: aumentar en 10% el número de usuarios totales/pruebas en el mercado meta actual.

Estrategia de mercadotecnia basada en la estacionalidad: elevar el nivel de compra durante el periodo fuera de estación y mantener al mismo tiempo el índice de compras en las temporadas de mayor venta.

Otras estrategias de mercadotecnia: obsérvese que normalmente habrá otras estrategias para alcanzar el anterior objetivo de mercadotecnia. Sin embargo, suponga que sólo la estrategia de estacionalidad está siendo realizada mediante la promoción y que otras estrategias de mercadotecnia deberían incluirse usando otras herramientas de ejecución de la mezcla de mercadotecnia.

En el ejemplo anterior, el *objetivo de mercadotecnia* nos indicará *qué* ha de conseguir el objetivo promocional y a *quién* debe dirigirse la promoción.

Aumentar el número de usuarios (meta de mercadotecnia, *qué*).

A partir del mercado meta actual (meta del segmento del mercado, *quién*).

Y luego la *estrategia de mercado* contribuirá a determinar cómo se alcanza el objetivo promocional.

Aumentar las compras durante el periodo fuera de temporada (método de obtención, *cómo*).

Paso 3

Reformule las partes de un objetivo cuantificable de promoción correspondientes a qué, quién y cómo

Al combinar qué, quién y cómo, el objetivo y estrategia de mercadotecnia pueden reformularse en un objetivo promocional cuantificable en la siguiente forma:

Aumentar en 25% el número de usuarios en el mercado meta actual durante el periodo fuera de temporada de mayo a junio en todos los mercados, haciendo una aportación positiva a los gastos generales.

Nótese que las consideraciones de *ubicación geográfica* y de *estacionalidad* y una *cantidad mensurable*

están incorporadas en la formulación del objetivo para hacerlo lo más específico posible.

La *ubicación geográfica* y la *estacionalidad* en el objetivo de promoción han de ser compatibles con las restricciones de ese mismo tipo contenidas en la sección del plan correspondiente a las estrategias. Asimismo observe que se menciona una *restricción presupuestaria*. En este caso, el objetivo ha de con seguirse de una manera que haga una aportación positiva a los gastos generales. Sin embargo, en una situación diferente, el objetivo de la nueva prueba podría superar a cualquier necesidad de ganancia a corto plazo, porque la compañía estaría invirtiendo en nuevos clientes o pruebas para lograr ganancias en el futuro; pero habría una restricción presupuestaria al final del objetivo promocional que limitaría el monto de la inversión en pruebas nuevas. El objetivo promocional sería "aumentar en 25% la cantidad de nuevos usuarios durante el periodo fuera de temporada, con un presupuesto de promoción que no rebasara los 500 000 dólares". La restricción presupuestaria sirve para adaptar la ejecución de la promoción al proporcionar un parámetro de la magnitud de pruebas nuevas que se requieren.

La cantidad mensurable en el objetivo de promoción (25%, en este ejemplo) ha de ser realista. La experiencia es la mejor ayuda para decidir cuánto influirán las promociones en el comportamiento del mercado. Recuerde que la promoción no es más que una herramienta de mercadotecnia que usted usará para alcanzar sus objetivos. Si las promociones fueran la única herramienta de realización, entonces la meta mensurable en el objetivo promocional sería igualar la meta mensurable en el objetivo de mercadotecnia. En el presente ejemplo, la meta tendría que ser incorporar suficientes nuevos usuarios durante mayo y junio para aumentar la base total de nuevos usuarios en el año 10% por arriba de los resultados del año anterior. Esto es poco realista e indica por qué suele haber múltiples estrategias de mercadotecnia para cualquier objetivo de esta última. Además, la promoción suele ser sólo *en parte* la causa de la ejecución de determinada estrategia de mercadotecnia. Otras de sus herramientas, como la publicidad, la fijación de precios, la distribución y la comercialización, podrían también emplearse junto con la promoción para realizar una estrategia específica de mercadotecnia.

Al efectuar el proceso anterior, usted podría desarrollar varios objetivos promocionales, pues posiblemente haya varias estrategias de mercadotecnia que pueden implantarse y realizarse mediante las promociones. Cada objetivo promocional requerirá una o más estrategias de promoción.

CONSIDERACIONES SOBRE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y SU EJECUCIÓN

Parámetros de las estrategias de promoción

Una vez establecidos los objetivos promocionales, han de formularse estrategias de promoción que demuestren cómo alcanzar los objetivos. Esas estrategias deberían incluir:

- Tipo de instrumento promocional
- El incentivo de promoción
- El hecho de que se implantará una promoción cerrada o abierta
- El método de entrega o de prestación del servicio

Tipo de herramienta promocional

El experto en mercadotecnia debe determinar cuál medio promocional (muestreo, premios u otros) será el más adecuado para lograr los objetivos promocionales. Las diez categorías promocionales más comunes se mencionaron antes en el presente capítulo. En el apéndice de este capítulo se dan más detalles y se describen las ventajas y desventajas de cada uno de esos vehículos promocionales.

El incentivo de promoción

El incentivo de promoción debe incluir un *premio básico* para el consumidor. Las promociones tienen por objeto influir en el comportamiento del mercado, por lo cual las necesidades de incentivo estimulan la demanda. Es necesario que el incentivo promocional sea lo bastante fuerte para impulsar el mercado a participar en la promoción y compra del producto.

El incentivo de promoción ha de tener *un amplio alcance*. Ello significa que debe ser atractivo para una categoría extensa de consumidores. Un error que es preciso *evitar* consiste en gastar mucho dinero en incentivos promocionales que afectan sólo a pequeños segmentos del mercado y que, por lo mismo, presentan escaso potencial de recuperación. Un detallista de calzado descubrió que era mucho mejor promover 20% de descuento en todos los zapatos deportivos que ofrecer reducciones de precio en cinco zapatos para la carrera individual. La mayor amplitud del descuento de 20% en todos los zapatos deportivos (para pista, carreras, acondicionamiento físico y marcha) resulta atractivo para un segmento mayor de consumidores. El resultado es más interés

y pruebas por parte de las tiendas, una venta más grande de este tipo de calzado y, finalmente, más ventas en los departamentos de otros artículos por el aumento del aflujo de público.

Una excepción se produce cuando un producto individual o un reducido grupo de productos son promovidos mediante importantes incentivos. El producto individual, objeto de una fuerte promoción, actúa a menudo como líder de pérdidas. Este líder es un producto diseñado para crear pruebas del producto o bien aflujo en la tienda. Otra excepción del principio de desarrollar amplios incentivos de promoción dirigida se presenta cuando el director de mercadotecnia está atacando un mercado pequeño. En tal situación, un incentivo que interesa a un selecto grupo de consumidores tal vez sea muy apropiado. Por ello, debería usted esperar una respuesta más limitada.

Por último, en contraste con el anterior parámetro de incentivos amplios, *el costo del incentivo* también ha de tenerse en cuenta junto con el parámetro del presupuesto promocional. Una venta a mitad de precio o un premio gratuito deberían sin duda ser generales y atractivos para gran parte de los consumidores, pero el costo en términos de menores márgenes de utilidad también ha de tenerse presente y ponderarse contra el incremento previsto de ventas generadas con la promoción. La clave consiste en crear premios promocionales que, desde el punto de vista del consumidor, tengan un alto valor pero que no erosionen de modo significativo los márgenes de utilidad y así garanticen la rentabilidad.

El resultado final es que el incentivo promocional ha de lograr el objetivo de la promoción. Si el objetivo de la promoción consiste en aumentar en 20% las compras entre los clientes actuales respecto al primer trimestre, con una aportación positiva a las utilidades, entonces no basta que la promoción genere las compras adicionales; es preciso que además lo haga de manera rentable. El incentivo ha de ser suficiente para generar más compras y, sin embargo, no puede ser demasiado costoso porque entonces la promoción no sería rentable. Pero si el objetivo promocional es incrementar en 20% las nuevas pruebas a nivel nacional en el mercado meta y lograr eso con un presupuesto de \$500 000, entonces la estrategia no necesita basarse en una restricción de utilidades, sino en un parámetro presupuestal. Este objetivo de promoción podría ser utilizado por una compañía que desee generar nuevas pruebas como inversión para conseguir ganancias en el futuro. Sin embargo, en este ejemplo, la restricción presupuestaria garantiza que se efectúe una inversión realista y que la promoción se lleve a cabo en una forma responsable desde el punto de vista fiscal.

Promociones abiertas versus cerradas

Una promoción puede ser abierta o cerrada. Además hay grados entre esos dos extremos. Una *promoción abierta* es aquella en que la compañía ofrece un incentivo adicional a la compra, sin que se requiera un comportamiento específico para aprovechar la oferta. Un buen ejemplo de ello sería un descuento de 20% en el nivel detallista. Con objeto de aprovechar este incentivo u oferta, lo único que los consumidores deben hacer es comprar en la tienda. Todos pueden participar sin que haya restricción alguna.

Las promociones abiertas tienen la capacidad de generar una participación máxima. Por experiencia personal sabemos que cualquier restricción mermará el interés del consumidor, su propensión a responder y, finalmente, la eficacia de la promoción. En la venta al detalle, los resultados entre una venta abierta (aquella en que se anuncia un descuento de 20% sin restricciones) y una venta cerrada (aquella en que los consumidores deben llevar un cupón para recibir un descuento de 20%) son considerables. Pero, a causa del aumento de la participación potencial, las promociones abiertas son más costosas, ya que también los consumidores que iban a comprar artículos a precio regular recibirán el descuento. Pero recuérdese lo siguiente: un mayor costo promocional no significa necesariamente una menor utilidad; un volumen más grande de ventas puede compensar la pérdida del margen de utilidad. Realizamos una promoción para un cliente y el margen global se redujo en seis puntos, pero su incremento global fue de \$500 000. Una promoción abierta significa además mayor número de pruebas del producto y posiblemente más repeticiones de compras en el futuro.

En una *promoción cerrada*, se ofrece un incentivo adicional a los consumidores, pero se les exige hacer algo para poder aprovechar la oferta. Un ejemplo de ello sería un cupón que debe redimirse en la compra o un reembolso que requiere diez validaciones de prueba de la compra.

Admite variaciones el grado en que una promoción es abierta o cerrada. Pongamos el ejemplo de los cupones instantáneos: lo que se pide al consumidor es muy poco, además del simple hecho de la compra. Necesita desprender un cupón del paquete y presentarlo en el mostrador. Sin embargo, una promoción que exija varias pruebas de compra (como el reembolso) puede resultar sumamente restrictiva. Esta clase de promoción requiere un compromiso de compra por parte del consumidor, antes de recibir el incentivo.

Las promociones cerradas se emplean cuando la empresa desea concentrarse en determinado grupo del mercado meta o reducir el costo de la promoción.

Cuando Chalet Ski entró en el mercado de Twin Cities, llevó a cabo una gran promoción abierta y ofreció gratuitamente un par de gafas para esquiar a los que redimieran un cupón en una de sus dos nuevas tiendas. Las tiendas de esquíes querían limitar el costo de la promoción y también asegurarse de que las personas que visitaran las tiendas y recibirían las gafas fueran esquiadores que serían posibles clientes en el futuro. La promoción se efectuó por cupones entregados por correo directo a una lista selecta de esquiadores en la zona de Twin Cities. La promoción cerrada permitió a Chalet Ski lograr su objetivo de lograr la prueba de las dos nuevas tiendas de esquíes entre el público que practicaba ese deporte.

Método de realización

Las promociones pueden llevarse a cabo por medio de tres métodos básicos o una combinación de ellos:

- *Medios.* Hay diversas formas de promociones realizadas a través de los medios. El correo directo, las revistas y los periódicos son los medios más comunes en el caso de los productos empacados y en las empresas que venden a otras empresas; en cambio, la televisión, la prensa, el correo directo y la radio son los medios más frecuentes de realización tratándose de compañías al detalle.
- *Sobre, dentro o cerca del empaque.* En el caso de los fabricantes las promociones han de efectuarse sobre el empaque mismo, dentro del empaque o cerca de él a través de la exhibición en el punto de compra. Respecto a los detallistas, pueden llevarse a cabo en la tienda mediante letreros y exhibiciones en el punto de compra.
- *Vendedores.* Muchas compañías, en especial los fabricantes (como las empresas de productos empacados o las empresas que venden a otras empresas) que venden sus bienes a los mercados intermedios, se sirven de los vendedores para efectuar la oferta promocional. Si el mercado meta es un importante grupo de consumidores pero un grupo de compra más limitado, la comunicación personal directa de una oferta puede ser sumamente eficiente y adecuada.

CÓMO DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE PROMOCIÓN

Ahora llegamos a la parte más interesante y divertida: el proceso de establecer las estrategias de promoción es bastante simple y admite muchísima flexibilidad creativa.

Pasol

Analice el objetivo u objetivos de promoción

Examine detenidamente el objetivo u objetivos de la promoción para asegurarse de que se centra en lo que intenta conseguir. Procure sobre todo definir con claridad su mercado meta y el resultado mensurable que espera.

Paso 2

Analice los problemas y oportunidades

Analice la lista de sus problemas y oportunidades, pues son la base de su conocimiento y le darán ideas e indicaciones precisas de la dirección que deberá seguir al elaborar las estrategias de promoción. Al estudiar sus problemas y oportunidades, consulte la página de ideas (que se explicó en la introducción del libro) donde puede anotar cualquier idea que se le ocurra. Consúltela nuevamente en el momento de formular sus estrategias.

Dos problemas relacionados con los hábitos de compra podrían ser:

El comprador común es extremadamente leal o fiel a la marca.

En el suroeste de Estados Unidos la categoría del producto se consume a un porcentaje menor o per cápita, y la compañía tiene pocas ventas en esa región del país.

Los dos problemas anteriores incidirán en las estrategias promocionales en el área de los incentivos que se ofrecerán. Saber que la categoría es extremadamente leal a la marca significa que será muy difícil crear la prueba del producto, de modo que el incentivo tendrá que ser mayor. Y si va a concentrar sus esfuerzos promocionales en la región del suroeste, el reto será más grande todavía, puesto que se trata de un área de poco consumo y en ella la compañía no tiene buenas ventas.

Éstos son ejemplos de cómo los problemas y oportunidades le orientarán y darán ideas sobre el desarrollo de las estrategias de promoción. Estudie unos y otras con mucho detenimiento, pues le ayudarán a preparar estrategias promocionales inteligentes y basadas en los hechos.

Paso 3

Finalice sus estrategias de promoción

Una estrategia de promoción ha de incorporar cada una de las cuestiones descritas en la sección dedicada a los parámetros de estrategias:

- Tipo de herramienta (medio promocional).
- Incentivo promocional.
- Promoción abierta o cerrada.
- Método de realización.

Suponga la siguiente situación:

Objetivo de mercadotecnia: aumentar en 20% los índices de uso en el mercado meta a nivel nacional, durante el próximo año.

Estrategia de mercadotecnia: ampliar los usos alternativos del producto; por ejemplo, una bebida o líquido que se toma únicamente caliente puede modificarse para que el público también acepte una bebida que se sirve fría.

Objetivo promocional: obtener una prueba inicial del producto en 100 000 *nuevos clientes*, a nivel nacional, para el producto en los meses de abril y mayo. Lograr una prueba inicial con un presupuesto de 2 000 000 de dólares.

Adviértase que, en esta situación, probablemente haya una promoción alternativa, cuya finalidad es estimular la prueba del producto en la base actual de clientes. Este objetivo tendría estrategias y ejecuciones (realizaciones) individuales de la promoción.

Podrían utilizarse las siguientes estrategias promocionales para alcanzar el objetivo de la promoción. (En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo.) Se atenderá cada uno de los cuatro parámetros de estrategias. El de costos se tomará en consideración indirectamente a través de la elección de un monto del incentivo. Se expondrá con mayor detalle en el paso 5.

Ejemplos de estrategias promocionales

Utilizar la muestra del producto en la tienda con los compradores de refrescos.

En el día de la muestra, entregar a los posibles clientes en la tienda cupones que valen 50 centavos de dólar del precio de compra.

Incorporar un programa comercial que ofrezca incentivos de descuento, a fin de lograr espacio en los estantes y apoyo de comercialización.

Paso 4

Desarrolle ejecuciones alternativas del programa de promoción

El siguiente paso consiste en preparar ejecuciones alternativas de cada estrategia promocional. Se escoge después la ejecución más apropiada para incluirla

en el programa. Pueden desarrollarse varias ejecuciones para cada estrategia promocional. Sea usted creativo y procure producir el mayor número posible. Algunas de ellas se presentan en la tabla 12.1. Estas alternativas se diseñaron para poner en práctica dos de las estrategias de: "Utilizar la muestra del producto en la tienda" y "Entregar cupones de 50 centavos de dólar a los posibles clientes en la tienda". En el apéndice C se da una hoja de trabajo para ayudarle a canalizar su pensamiento y a obrar de manera congruente entre una ejecución y la siguiente.

Observe que se ha incluido aquí un objetivo de ventas. Puesto que las promociones son una herramienta de mercadotecnia a corto plazo que incide en el comportamiento del público, habrá resultados de ventas a corto plazo generados por la promoción. Es, pues, una buena idea establecer un objetivo de ventas junto con los objetivos, estrategias y ejecuciones de la promoción. Más tarde, cuando analice usted los resultados de la promoción, tendrá dos tipos de resultados

que servirán de criterio para juzgar el éxito: la meta de ventas y el objetivo promocional cuantitativo.

Paso 5

Calcule el costo y el potencial de recuperación de las promociones

Los gastos han de proyectarse para cada promoción en su plan promocional. Han de incluirse todos los costos asociados a la comunicación y realización de la promoción en el mercado meta. Esto abarca los costos relacionados con la realización de la promoción. (*No se incluyen los costos de los medios asociados a la publicidad normal de imagen sin promoción.*) Además, debe estimar también el costo de la oferta o del incentivo. Si usa cupones de 25 centavos de dólar, tiene que calcular el número de redención y multiplicarlo por 25 centavos más los costos de manejo para calcular el costo del incentivo de cupón.

Tabla 12.1 Ejecución alternativa del programa de promoción

Lema del programa

"Uno va por nuestra cuenta."

Objetivo de ventas

Lograr ventas por 20 000 000 de dólares en un periodo de dos meses.

Objetivo promocional

Obtener una **prueba** inicial en 100 000 nuevos clientes a nivel nacional para el producto como bebida fría durante los meses de abril y mayo. **Lograr** una prueba inicial del producto con un presupuesto de \$2 000 000.

Estrategias de promoción

Utilizar muestras del producto en la tienda para los compradores de refrescos.

Siempre que se dan muestras del producto, ofrecer cupones a los posibles compradores en la tienda con un valor de 50% de descuento.

Descripción

Exhibir una botella gigantesca de la bebida para autoservicio: el producto se sirve caliente en un lado y frío en el otro dentro de las tiendas que lo vendan.

Ofrecer muestras gratuitas en tazas de papel a todos los clientes durante cuatro semanas en abril y mayo, con lo cual se hace gran promoción en el periodo de ventas veraniegas.

Ofrecer un cupón instantáneo de 50 centavos a todos los consumidores que reciban muestras del producto.

Apoyo

Letreros y exhibición en la tienda.

Fundamentación

La promoción creará pruebas y exposición en favor de la nueva bebida fría. Servirla con la bebida caliente ya establecida en el gusto del público mostrará a los clientes otros usos del producto y vinculará la nueva marca con el producto establecido y aceptado.

Se escogieron abril y mayo como la época para obsequiar muestras porque el periodo logra enlazar muy bien los meses fríos y calurosos.

El cupón instantáneo estimulará la compra inmediata después de la compra. El incentivo de 50 centavos será un aliciente muy fuerte y, junto con las muestras, disminuirá el riesgo de probar un producto desconocido.

Nota: deben desarrollarse ejecuciones alternas para los mismos objetivos y estrategias. Después usted podrá escoger la ejecución que los cumpla de manera más adecuada y eficaz

Tabla 12.2 Índices estimados de participación y redención

Técnica de promoción	Intervalo de redención promedio	
	Bajo	Alto
Prensa (publicidad en periódico)	0.5%	3.5%
Cooperación de la prensa (varios cupones de diferentes compañías en un mensaje promocional)	0.8	3.4
Inserción individual	2.5	6.0
En página de revista	0.8	2.6
Aparición en revista	2.5	6.5
Correo directo	0.5	10.0
Dentro del producto	10.0	15.0
Sobre el producto	8.0	12.0
Empaque cruzado	4.0	8.0
Premio que se paga a sí mismo en el punto de ventas	0.3	1.0
Reembolsos	0.5	3.5
Cupón instantáneo en el empaque	15.0	25.0

Cálculo de costos en la promoción cerrada

A fin de calcular el costo y la recuperación potencial de las promociones cerradas, es preciso hacer una proyección exacta de la participación de los índices de redención de la oferta.

Los siguientes elementos le proporcionarán estimaciones aproximadas de los índices de participación o redención (cobro de cupones) empleando distintos vehículos de la promoción cerrada. Los índices reales de participación han de ajustarse individualmente por depender de:

La oferta: un incentivo mayor y menos restricciones producen una participación más grande.

La categoría del producto: por ejemplo, los objetos para el cuidado de la salud y de la belleza tienen índices promedio de redención que son más bajos que los de los productos domésticos o las bebidas.

Costo total del producto: a un costo más elevado del producto corresponde una menor participación.

Los estimados de participación que aparecen en la tabla 12.2 se basan en una combinación de la experiencia de nuestros clientes y de los promedios de redención publicados por fuentes industriales.

La tabla 12.3 indica cómo calcular el costo de una promoción. Una hoja de trabajo se da en el apéndice C. Nos servimos de una promoción mediante cupones porque tiene aplicaciones en las empresas al detalle, en las compañías de productos empacados y en las compañías que venden a otras empresas. Se emplearon tres índices de redención, con el fin de proporcionar al experto en mercadotecnia una gama de respuestas esperadas. El costo de esta promoción oscilará entre 110 000 y 101 250 dólares, con una estimación media de \$ 105 000. Este costo se usará junto con las ventas y ganancias incrementales cuando se calcule la recuperación potencial de una promoción cerrada.

Además, si la empresa de usted vende productos empacados con redención (cobro) de cupones en las tiendas de comestibles, han de incluirse los costos del

Tabla 12.3 Cálculo del costo de una promoción mediante cupones

	Altos	Medianos	Bajos
Costos de redención			
Valor del cupón	50C	50C	50¢
Número de cupones distribuidos	500 000	500 000	500 000
Índice estimado de redención	4.0%	2.0%	0.5%
Número redimido	20 000	10 000	2 500
Valor monetario u oferta (número redimido x valor del cupón)	\$ 10 000	\$ 5 000	\$ 1250
Costos de la publicidad y de medios	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000
Impresión de cupones (500 000 x 0.01)			
Costo de envío/sobres (500 000 x 0.19)	\$ 95 000	\$ 95 000	\$ 95 000
Costo total de la promoción	\$110 000	\$105 000	\$101 250

manejo. Si está utilizando una oficina de cambio de cupones, tendrá que pagar cierta cantidad por cada cupón manejado. Por lo demás, el tendero también cobra por cada cupón que maneje. Al momento de imprimir este libro, el costo total promedio era aproximadamente de 10 a 12 centavos por cada cupón redimido.

Por último, el costo de la promoción ha de compararse con el incremento de ventas que espera generarse con la promoción. Esto puede determinarse con un análisis de recuperación.

Análisis de recuperación

Antes de ejecutar una promoción planeada, conviene revisar las cantidades para saber si la promoción es adecuada desde el punto de vista del análisis de recuperación. Recomendamos calcularla aportación a los costos fijos,² pues este método aísla la promoción y tiene en cuenta cualquier aumento en los costos variables asociado a la promoción. Al aplicarlo, los costos incrementales de la promoción (comunica-

ción de la promoción y costos del incentivo) se restan al incremento de ventas generadas con la promoción.

La tabla 12.4 presenta un ejemplo de un detallista, considerando 20% de descuento como promoción abierta. En el apéndice C aparece una hoja de trabajo. El detallista tenía experiencia con ventas semejantes en el pasado y disponía de una estimación aproximada del incremento de ventas que podrían generarse con la oferta promocional. Este método tiene en cuenta el aumento de ventas y costos para calcular qué producirá la promoción en términos de contribución a los costos fijos. Las ventas incrementales marginales son las que superan lo que normalmente se esperaría en el periodo. En este caso, el detallista tenía una buena idea de qué debía esperar. Si nunca antes ha realizado la promoción, haga una estimación grande, mediana y pequeña basándose en promociones similares del pasado. De ese modo, contará con estimaciones para el mejor caso, el caso más probable y el peor caso.

Advierta que *el costo de la promoción* (reducción del ingreso por margen bruto de utilidad) se calculó di-

Tabla 12.4 Ejemplo de cálculo de recuperación para una promoción abierta

Situación	
Promoción: 20% de descuento en la mercancía del departamento de damas.	
Disminución estimada del margen de utilidad en toda la tienda, de 50 a 45% durante la promoción.	
Periodo: las tres primeras semanas de marzo.	
Área geográfica: las tres tiendas de Madison, Wisconsin.	
Ventas	
Ventas estimadas del periodo sin promoción	\$300 000
Margen bruto estimado para el periodo sin promoción ($\$300\,000 \times 0.50$)	150 000
Ventas estimadas con promoción	360 000
Margen bruto estimado con promoción ($\$360\,000 \times 0.45$)	162 000
Incremento estimado de los ingresos por concepto de margen bruto de utilidad, con promoción ($\$162\,000 - \$150\,000$)	12 000
Costo de medios y de publicidad	
Costos de la publicidad permanente estimada y los medios con promoción y sin ella*	15 000
Costos totales de la publicidad de los medios con promoción	20 000
Incremento de los costos de los medios y de la publicidad debidos a la promoción	5 000
Recuperación	
Incremento de las ventas marginales	12 000
Incremento de los gastos de los medios y la publicidad	5 000
Contribución a los gastos fijos indirectos	7 000

*Lo que se habría gastado en la publicidad y los medios ordinarios

²Este método lo aplican comúnmente los detallistas, las empresas de servicios y los fabricantes. Sin embargo, estos últimos emplean además un método de margen bruto sobre ventas netas que se explica de modo pormenorizado en el capítulo 17, Presupuesto de mercadotecnia, análisis de recuperación y calendario de mercadotecnia.

rectamente en la cifra de incremento proyectado de ventas. En algunos casos, quizá quiera dividir este paso para determinar cuáles fueron los costos de la promoción, en particular si su empresa vende bienes empacados y usted desea mostrar las proyecciones de redención (cobro de cupones).

No olvide que la promoción debe ser independiente. La única manera de determinar su éxito o fracaso potenciales consiste en ponderar el incremento proyectado de ventas en relación con los gastos incrementales esperados de la promoción. Si ésta aporta una importante cantidad positiva a los gastos fijos (aquellos en que se incurre prescindiendo de lo que suceda; por ejemplo, la renta) y cumple con las metas promocionales de ventas, entonces es preciso efectuar la promoción. Si el análisis de recuperación muestra que hay una contribución negativa a ese concepto, tendrá usted que examinar la conveniencia de realizar otra promoción o bien probar la promoción con un menor incentivo u otra mezcla de productos. La excepción de ello es el caso en que no se disponga de un parámetro presupuestal que especifique que la promoción debe contribuir a las ganancias. Si la compañía simplemente está intentando obtener pruebas del producto que, en su opinión se traducirán en utilidades futuras, las principales restricciones serán el parámetro presupuestal y la cantidad de pruebas deseadas.

Paso 6

Seleccione las ejecuciones más apropiadas de promoción

Usted ha ideado los objetivos y estrategias de promoción, ha generado alternativas de ejecución de la promoción y ha analizado los costos y la recuperación de cada ejecución. Ahora ha llegado el momento de seleccionar las ejecuciones que lograron en forma óptima los objetivos de promoción dentro de las restricciones presupuestarias establecidas. Cuando escoja sus ejecuciones, trate de cerciorarse de que se completan entre sí y de que se apoyan mutuamente a lo largo del año. Lo más seguro es que dos ofertas simultáneas de premio sean ineficaces en comparación con otras combinaciones de promociones. El mejor método para averiguar si las promociones interactúan de manera adecuada entre sí consiste en enumerarlas en forma de calendario, según el tiempo en que se pondrán en práctica. Esto le permitirá hacer juicios sobre si ha seleccionado promociones

que se completen unas a otras. También será útil cuando transfiera las ejecuciones de las herramientas de mercadotecnia a un calendario maestro como se señaló en el capítulo 17 titulado Presupuesto de mercadotecnia, análisis de recuperación y calendario de mercadotecnia.

CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN A LARGO PLAZO

Los planes de promoción deben desarrollarse desde el siguiente punto de vista: alcanzar los objetivos promocionales no es el resultado final, sino más bien el medio de implantar las estrategias de mercadotecnia y contribuir al cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia. Teniendo presente esto, es posible integrar eficazmente las promociones en el plan anual de mercadotecnia. En efecto, pueden servir de *herramientas intermedias* o medios para cumplir con las necesidades específicas sin las cuales no pueden lograrse las metas a largo plazo.

Un método de incorporar las promociones en un plan a largo plazo es elaborar un programa de promociones de prueba para lograr la lealtad a la marca. Es un método en que un director de mercadotecnia o una empresa pueden llevar al consumidor por pasos sucesivos de la prueba para que repita la compra, usando para ello un riguroso programa promocional. En cada paso, se le pide realizar una conducta más fuerte y se le da menos reforzamiento por la compra del producto, hasta que finalmente la compra se efectúa con el precio total y el consumidor es leal a la marca a largo plazo.

El programa de promoción de prueba para lograr la lealtad⁵ se lleva a cabo empleando reforzadores primarios para estimular la prueba inicial y reforzadores secundarios para estimular la repetición de la compra. Los reforzadores primarios constituyen importantes incentivos promocionales, mientras que los reforzadores secundarios tienen una capacidad más débil como incentivos: la razón de ello es que, para atraer a nuevos clientes, generalmente se requiere un mayor incentivo para iniciar la prueba del producto. Sin embargo, una vez que el cliente ha probado el producto, cada prueba sucesiva ha de deberse siempre más a los atributos del producto que a los incentivos, hasta que finalmente el consumidor compre el producto a su precio total por los atributos de éste.

⁵En teoría, este programa es semejante al que explica uno de nuestros socios Michael L. Rothschild en su libro *Advertising: From Fundamentals to Strategies*, D.C. Heath and Company, 1987.

Así pues, se necesita enseñar al consumidor en las fases de la prueba inicial los motivos por los cuales el producto es superior o compatible con la imagen que el consumidor desea proyectar, y la educación del consumidor se logra con la comunicación promocional. Un producto empacado debería seguir el siguiente modelo promocional para realizar un programa promocional de prueba tendiente a crear la lealtad a la marca.

Paso 1

Etapa de pruebas

Utilice el reforzador primario de una muestra gratis del producto. Se envía una muestra por correo al mercado meta o bien se le hace llegar a través de las tiendas. En el paquete se anexa un cupón con el cual se obtiene un descuento de 50% en la siguiente compra. Al hacerlo, la prueba se estimula sin ningún compromiso por parte del consumidor. La repetición de la compra se alienta de esa manera; pero hay un gran aliciente de modo que el consumidor no tiene que comprometerse totalmente a la compra, sino que es subsidiado en lo esencial por la compañía.

Paso 2

Etapa de conocimiento de marca

Fase 1

Utilice el reforzador secundario de premios o reembolsos para la prueba de compra. Haga que la empresa promueva la continuidad de la compra a través de un premio o incentivo de reembolso concedidos a la prueba de compra. Se le pide al consumidor adquirir tres paquetes al precio normal antes de recibir un reforzador por medio de un reembolso o premio. Durante esta secuencia, él ha comprado en realidad el producto al precio normal por su valor intrínseco, con la promesa de recibir un premio futuro.

Fase 2

Utilice sorteos para comunicar los atributos y beneficios del producto. Los sorteos han de ofrecer un premio compatible con el posicionamiento del producto. Para participar en ellos es necesario que el candidato conteste preguntas referentes al producto que se halla dentro del empaque. Esto lo obliga a tomar el paquete, pensar en el nombre del producto y contestar preguntas acerca de sus beneficios. Así, un refresco podría tener una línea debajo del nombre

de ella que diga: "Lo que cuenta es el jugo de fruta" He aquí una pregunta que podría incluirse en la tarjeta de inscripción en el sorteo: "¿Qué es lo más importante en un refresco?". Una respuesta podría ser: "Lo más importante es el jugo de fruta". A los participantes que contesten correctamente las preguntas se les permitirá extraer un número para determinar al vencedor. En teoría, la exhibición de los premios de los sorteos deben estar dentro de la tienda a lado de la exhibición de los refrescos, con lo cual facilitan la identificación del punto de compra para el refresco.

Paso 3

Etapa de lealtad

Comprar a precio normal. Durante esta fase el producto debería venderse sólo mediante la publicidad la comercialización en el punto de compra o bien mediante ambos medios.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Utilizar las promociones para estimular el comportamiento *incremental* en el mercado meta.
- Asegúrese de que las promociones son mensurables.
- Emplee promociones específicas para duraciones a corto plazo.
- Si bien las promociones sirven para aumentar la ventas acorto plazo, no olvide que también tienen repercusión en las actitudes y en el comportamiento a largo plazo.
- Procure servirse de promociones que sean compatibles con el posicionamiento y que lo apoyen
- Planee sus promociones para que completen el empleo de otras herramientas de la mezcla de mercadotecnia. (Un ejemplo de ello sería la publicidad de imagen a nivel nacional completada con anuncios del producto y exhibiciones en el punto de venta de las tiendas. Toda la publicidad ha de incorporar además el mismo tono y lema básico de venta.)
- Cerciórese de calcular el costo y la recuperación potencial de las promociones antes de implantarlas.
- Evalúe el éxito o fracaso de cada promoción para contribuir a diseñar promociones más eficaces en el futuro.

- Las promociones pueden ser una poderosa herramienta de mercadotecnia, pero muy costosa. Planee y evalúe con mucho cuidado.
- En lo posible, pruebe nuevas promociones antes de realizar una gran inversión y de emplearlas en una escala más grande.
- Utilice incentivos que sean atractivos para el mercado y que la mayor parte de él pueda obtener. Un sorteo o premio no será tan interesante como un cupón de descuento porque el premio no es obtenible. Sólo algunos cuantos afortunados ganan los sorteos en que todo mundo puede conseguir un cupón.
- Para tener una promoción exitosa, recuerde que necesita un atractivo general para el mercado, un fuerte incentivo promocional, un amplio conocimiento de la promoción y un mínimo de restricciones de la participación.

Lo que no debe hacerse

- No espere que las promociones resuelvan el problema de la disminución de ventas a largo plazo ni que creen un grupo de clientes leales entre los que adquieren el producto por sus beneficios in-

trínsecos: eso corresponde a otras herramientas de la mercadotecnia, como el empaque, los mejoramientos del producto y la publicidad de la imagen.

No se base exclusivamente en unos cuantos medios promocionales. Tenga en cuenta todos los que están a su alcance, pero use sólo aquellos que son adecuados para el producto. No abuse de las promociones ni se base exclusivamente en ellas. Ello puede ocasionar un deterioro del valor y de la imagen.

No organice promociones sin analizar antes el programa global de mercadotecnia y de promoción. Las promociones muy semejantes, digamos dos promociones de "20% de descuento" en serie, mermarán el éxito de la segunda promoción. No realice promociones simplemente porque también las llevó a cabo el año anterior. Piense en términos estratégicos.

No haga concesiones o tratos especiales a menos que pueda demostrar que ello favorece a los negocios.

La promoción nunca debe sustituir a otras herramientas de la mezcla de mercadotecnia; utilice esta herramienta por sus ventajas intrínsecas.

APÉNDICE

SOBRE LOS VEHÍCULOS DE PROMOCIÓN

Definición de los vehículos promocionales

Cupones	Tipo de promoción que consiste en distribuir un cupón que tiene un valor al ser redimido (cobrado).
Publicidad en la prensa	Este método de dar a conocer los incentivos consiste en imprimir el mensaje correspondiente en la prensa, generalmente en papel de prensa regular, sin inserciones especiales.
Revistas y suplementos	Método con el cual se dan a conocer los incentivos promocionales, casi siempre cupones impresos en la página como parte de un anuncio. Dos variantes son el cupón en relieve, que se imprime en un juego de tarjetas individuales y se pone en la guarnición de la revista, y los cupones sin relieve, que se pegan en las inserciones de suplementos.
Cupones de empaques cruzados	Este método de ejecución consiste en llevar a un consumidor de un producto, tienda o departamento que maneja el cupón a otro producto, tienda o departamento donde puede cobrarlo.
Muestras	Tipo de promoción en el cual se da una prueba gratuita del producto.
Premios	Tipo de promoción que consiste en un producto (regalo) de valor conocido que se obsequia o se hace disponible con la compra del producto.
Premios que se pagan por sí mismos	Método de ejecución para premios, en que el cliente debe cubrir el costo del premio con un pago.
Prueba de compra	Método de ejecución para premios, en que éstos se envían al cliente a cambio de una prueba de una o más compras.
Reducción del precio de venta o descuento sobre el precio al público	Método de ejecución de la promoción de reducción del precio: puede hacerse en forma de precios anunciados de ventas, bienes con precio fijado de antemano, etiquetas en el producto que indican la reducción del precio o empaques con precio, que son presentaciones de precio especial con un tamaño diferente al empaque regular.
Inserción independiente	Inserción con cupones u otras ofertas promocionales que se introducen en un medio como el periódico. Las inserciones de cooperación contienen muchos cupones para distintas categorías de productos.
Cupón instantáneo	Método de distribución de cupones en que éstos se pegan a la parte externa del empaque. El consumidor lo arranca en la tienda y lo utiliza durante la compra.
Empaque con bono	Método de realizar la promoción mediante reducción del precio. En él se ofrece un producto con bono por el precio del producto original y por un precio cercano a él.
Reembolsos	Tipo de promoción que devuelve dinero después de la compra y que generalmente requiere alguna prueba de ella.
Sobre el empaque/dentro del empaque	Método de hacer la promoción, en que la oferta está indicada en el empaque o bien se incluye en su interior.
Estampillas	Las estampillas pueden redimirse por algún objeto de valor, una vez acumulada cierta cantidad de ellas.
Torneos y sorteos	Juegos y eventos en que los clientes participan con la oportunidad de ganar un premio.

Evaluación de los vehículos promocionales

Promoción	Objetivos	Métodos de ejecución/distribución	Ventajas	Desventajas
Cupones	Estimular la prueba del producto	Fuerza de ventas	1 Permite descubrir el mercado meta 2 Crea una visita de ventas de valor agregado	1 Costos muy altos de distribución por cupón 2 Limitada distribución de cupones
		Correo directo	1 índices más altos de redención 2 Permite un enfoque selectivo de los clientes	1 Altos costos de distribución por cupón
	Aumentar la frecuencia de compra	Publicidad en la prensa	1 Bajo costo de distribución por cupón 2 Permite una escasa distribución geográfica 3 Ofrece flexibilidad de tiempo, tamaño y diseño del anuncio del cupón	1 Bajos índices de redención (cobro) de los cupones 2 Publicidad acumulada y competitiva 3 Gran potencial de redenciones incorrectas
		Revistas y suplementos	1 Bajo costo de distribución por cupón 2 Permite una distribución masiva en una audiencia segmentada 3 Permite un poco de selectividad geográfica mediante ediciones regionales de las revistas a nivel nacional 4 Permite reproducciones de alta calidad para un atractivo creativo	1 Pérdida de flexibilidad en el tiempo por largos periodos de espera de la inserción 2 índices más bajos; de redención (cobro) de cupones en comparación con otros vehículos
		Inserciones independientes	1 índices más altos de redención que en los cupones publicados en la prensa 2 Costo más bajo de distribución por cupón que en el correo directo 3 Permite poca distribución geográfica masiva 4 Permite más creatividad que los cupones publicados en la prensa	1 Gran potencial de redenciones incorrectas 2 Necesitan más tiempo de espera para imprimirse e insertarse que los cupones publicados en la prensa
	Cupones sobre/dentro del empaque	1 Atraen la atención hacia el empaque en el punto de compra 2 índices más altos de redención 3 Costo más bajo de distribución por cupón 4 Estimulante eficaz para repetir la compra	1 Estímulo limitado para que los nuevos usuarios de la categoría prueben el producto 2 El cliente puede buscar la redención simultánea del cupón sobre el empaque y del cupón distribuido antes 3 La distribución se limita a los usuarios de la categoría del producto	
	Cupones de empaque cruzado	1 El producto que es promovido por el cupón recibe el apoyo tácito de la marca que maneja al cupón 2 El público considera que el empaque con cupón vale más 3 Puede lograr la prueba de la marca promovida por parte de nuevos usuarios con una demografía semejante a la marca 4 Una marca de gran venta puede venderse en forma cruzada para apoyar la marca de menor venta 5 Alto índice de redención si la marca promovida tiene una relación natural con la marca portadora 6 Bajo costo de distribución del cupón	1 La eficacia del cupón depende de la del producto de la marca 2 Distribución limitada y poco alcance en el mercado meta	

Evaluación de los vehículos promocionales: *continuación*

Promoción	Objetivos	Métodos de ejecución/distribución	Ventajas	Desventajas
Cupones <i>continuación</i>		Cupón instantáneo	<ol style="list-style-type: none"> 1 Muy alto índice de redención 2 Muy bajo costo de distribución por cupón 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Seguramente será atractivo para los usuarios actuales más que generar nuevas pruebas del producto 2 Altos índices brutos de redención
Muestras	Generar la prueba inicial de productos nuevos	<p>Dentro del empaque o sobre él</p> <p>Correo directo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bajos costos de distribución 2 La muestra recibe el apoyo tácito de la marca portadora 1 El empaque con muestras aumenta la prueba de la marca portadora 2 La distribución selectiva del empaque con la muestra permite probar su eficacia promocional 1 La selectividad de clientes permite realizar varias presentaciones creativas y del producto 2 La distribución puede sincronizarse para realizarse junto con otras promociones y publicidad 3 Puede despertar el interés del consumidor y obligar a la industria a manejar el producto 4 Permite la distribución masiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1 La distribución se limita a los compradores de la marca portadora 2 La industria puede rechazar el empaque si un tamaño demasiado grande crea exigencias especiales de manejo 3 Son caras por el costo de la muestra y la distribución del producto 1 A Vix.cs el tamaño, peso o fragilidad del producto impide enviarlo por correo 2 Altos costo.; de distribución por muestra 3 Es muy costosa la pérdida de cobertura ocasionada por errores en el directorio 4 Gran costo de la muestra
Premios	<p>Dar un valor mayor a la compra del producto y, por lo mismo, aumentan las pruebas del mismo Crean la prueba de impulso</p> <p>Lograr la continuidad de compras y varias compras</p>	<p>Premios que se pagan por sí mismos</p> <p>Dentro del empaque o sobre el empaque</p> <p>Prueba de compra</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Posible valor agregado al producto con un costo mínimo para la empresa 2 A menudo los premios de valor logran ser exhibidos en la industria 3 La imagen de marca puede mejorarse asociando el premio de calidad o un premio compatible con el posicionamiento de marca 4 La repetición de la compra puede aumentarse si se exigen varias compras como condición de elegibilidad para recibir el premio 5 Permite gran flexibilidad geográfica y creativa 1 Puede obligar a aumentar el espacio en los estantes y el apoyo a la comercialización por parte de la industria 2 Ofrece un mayor valor al consumidor 3 Los premios pueden ser dirigidos a determinados segmentos 4 Favorece la prueba del producto y la repetición de la compra 5 Permite la selectividad geográfica 1 Estimula las compras múltiples y la continuidad de la compra 2 El bajo índice de redención permite utilizar un premio de mayor valor 3 Puede alentarse a los consumidores para que adquieran un tamaño mayor o bien un artículo más caro 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Normalmente los premios sin usar no pueden devolverse, con lo cual se hace necesario probar los índices de respuesta del consumidor 2 Estimula la venta menos que los premios sin condiciones, porque el consumidor debe realizar una inversión en efectivo 1 El premio debería probarse para predecir exactamente la respuesta del consumidor 2 El tamaño físico del premio puede hacer que el mercado se niegue a manejar el producto por limitaciones de espacio 3 Una calidad deficiente o un premio inadecuado pueden deteriorar la imagen de la marca 1 La ausencia de reforzamiento inmediato aminora el interés del consumidor 2 Las ventas por impulso son más débiles que con el premio instantáneo 3 A menudo se necesita la publicidad de apoyo para favorecer un compromiso de compras a largo plazo

Evaluación de los vehículos promocionales: *continuación*

Promoción	Objetivos	Métodos de ejecución/distribución	Ventajas	Desventajas
Reducciones de precio	Estimular un incremento de ventas/ pruebas del producto Influir en la decisión de compra/ aumentar el índice de compra en el punto de compra	Reducción del precio de venta	Pueden conseguirse mayores utilidades si el incremento previsto en las ventas es mayor que los efectos ocasionados por la disminución del margen de utilidad Pueden contrarrestar las actividades de la competencia al estimular la repetición de compra por parte de los usuarios actuales	1 Las constantes reducciones de precio pueden deteriorar la imagen de marca con el tiempo 2 Posibilidad de guerras de precios 3 Las reducciones demasiado frecuentes de precio hacen que el descuento sea la regla y que los consumidores no compren los productos a su precio normal
	Incrementar las compras por operación Incrementar el monto por transacción	Etiqueta con el monto del descuento	1 Una mayor atención producida por las indicaciones del empaque pueden influir en las decisiones de compra en el punto de compra 2 Un mayor apoyo a la industria proviene del incremento previsto en la demanda del producto 3 La fuerza de ventas tiene la oportunidad de acrecentar las ventas en el mercado	1 Algunas tiendas no aceptarán el empaque con indicaciones y precio fijado de antemano
		Empaque con bono	1 Aumenta el valor percibido en el punto de compra 2 Con el abastecimiento se saca a los clientes del mercado de los productos de la competencia y se les acostumbra a utilizar el producto	1 Una posible resistencia del mercado al empaque más grande, sin los incentivos de utilidades 2 Los clientes pueden sentirse engañados cuando el paquete recobre su tamaño original
Reembolsos	Generarla prueba del producto y la continuidad de la compra Estimular varias compras (cuando se requiere una prueba múltiple de la compra)	Mismos métodos que en el caso de los cupones	1 Gran valor percibido por los consumidores 2 Promoción de un costo relativamente bajo por el elevado porcentaje de falta de redención 3 Pueden ampliar el periodo de compra de productos estacionales con la condición de varias compras 4 El empaque con indicaciones y oferta de reembolso aumenta las ventas en el punto de compra y las ventas por impulso 5 La condición de varias compras limita el número de redenciones (cobros de cupones) correctas	1 La falta de una satisfacción inmediata reduce el incentivo para la compra 2 Tiende a premiar a los usuarios actuales más que generar nuevas pruebas del producto
Ofertas para lograr la repetición de la compra	Desarrollarla repetición y continuidad de la compra Aumentar las compras por operación Estimular las ventas de temporada Reducirlas compras de la competencia	Programa de reembolso Programa de premios dentro del empaque o sobre él Estampillas	1 El programa de continuidad contribuye a crear la lealtad a la marca y los hábitos de compra en el consumidor 2 La condición de repetir la compra a menudo produce temporalmente compras múltiples, sacando al consumidor del mercado de la clase del producto. Con ello aminoran las probabilidades de éxito de los programas de la competencia	1 Se requiere que el consumidor haga un compromiso a largo plazo con el producto 2 La finalidad del programa de repetición de la compra es conservar a los usuarios actuales, no generar nuevas pruebas del producto

Evaluación de los vehículos promocionales : *continuación*

Promoción	Objetivos	Métodos de ejecución/ distribución	Ventajas	Desventajas
Competencias, juegos y rifas	Desarrollar varias compras Mejorar la imagen de la marca y atraer la atención mediante la emoción de la competencia	Producto en la tienda. medios en el punto de compra	<ol style="list-style-type: none"> 1 La competencia puede girar en torno a la naturaleza intrínseca del producto y comunicar determinados atributos de él 2 Las competencias pueden estar orientadas a determinadas audiencias 3 La emoción de la competencia puede contribuir a obtener el apoyo del mercado y exhibiciones en el punto de compra 	<ol style="list-style-type: none"> 1 El impacto es limitado puesto que no hay garantía de premio. La participación es menor que con los incentivos de precio. empaques con bono y otras promociones de satisfacción inmediata 2 Las competencias se centran en los usuarios actuales más que en lograr nuevas pruebas del producto 3 Hay muchas cuestiones legales que es preciso tener en cuenta antes de la ejecución
Promociones comerciales	Aumentar la prueba del producto entre nuevos clientes Generar compras múltiples Aumentarla distribución Aumentar el espacio en estantes Obtener el apoyo de la comercialización en el punto de compra Introducir productos nuevos o mejorados en la industria	Reducciones o incentivos de precios Reembolsos Competencia destinada a la industria Exhibiciones en el punto de compra	<ol style="list-style-type: none"> 1 Las promociones en la industria contribuyen a garantizar la disponibilidad del producto para los consumidores y origina una comercialización favorable 2 Un mercado limitado para la promoción facilita la realización 3 Es fácil adaptar la promoción para atender necesidades específicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Con el tiempo el mercado llega a esperar ofertas 2 Pueden reducir los fondos de la publicidad y las promociones dedicadas al consumidor, por lo cual disminuye la capacidad de generar demanda del público aun si la industria maneja el producto

MENSAJE PUBLICITARIO

Ahora que usted ha decidido comercializar, posicionar, fijar el precio, distribuir, vender y promover su producto, está listo para escribir la sección del plan de mercadotecnia correspondiente a la publicidad. Éste es otro capítulo muy importante por tratar de la traducción de la mercadotecnia a la publicidad, que suele ser la comunicación más visible para los mercados interno y externo. Si bien desarrollar la parte del plan correspondiente al mensaje publicitario requiere pensamiento estratégico e innovador, la parte más divertida es el momento en que usted o su agencia empiezan a desarrollar la ejecución de la publicidad. Por ser esto una parte meramente práctica de la preparación del plan de mercadotecnia, en el presente capítulo *no se* estudiará cómo desarrollar las ejecuciones de la publicidad.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de publicidad.

Conocer la diferencia entre publicidad y los otros elementos comunicativos de la mezcla (combinación) de mercadotecnia.

Conocer la función de la publicidad como medio para efectuar la venta.

Aprender a utilizar un proceso metódico que facilite una publicidad creativa que venda.

Aprender a formular y redactar los objetivos de la publicidad.

Aprender a desarrollar una estrategia publicitaria que produzca una publicidad que comunique con claridad y venda bien.

Conocer los elementos de la ejecución antes de preparar la publicidad.

Aprender a seleccionar la agencia publicitaria que mejor realice el programa de publicidad y el plan de mercadotecnia.

RESUMEN

Definición

Antes de explicar cómo combinamos los elementos de la comunicación en un plan de mercadotecnia, es preciso conocer las diferencias entre ellos. Un error común se comete cuando se agrupan bajo una misma categoría la publicidad, las relaciones públicas o publicidad no pagada, la promoción y la comercialización. De hecho, todas esas modalidades de la comunicación difieren radicalmente entre sí en lo que son capaces de hacer y en el papel que desempeñan en el plan de mercadotecnia. En esta explicación de la mercadotecnia, definiremos la publicidad como aquello que informa y persuade a través de medios *pagados* (televisión, radio, revistas, prensa, publicidad externa y correo directo).

La publicidad frente a otras formas de comunicación

Con el fin de preparar un buen plan de mercadotecnia, es importante que no confunda la publicidad con otras herramientas de la comunicación en la mezcla de mercadotecnia.

A diferencia de la publicidad que informa y comunica a través de medios pagados, la *publicidad no pagada* (*relaciones públicas*) informa y puede afectar

a las actitudes, pero no se paga. Sus mensajes llegan en ocasiones al mercado mediante el contacto y las presentaciones personales, pero fundamentalmente a través de los departamentos de noticias y editoriales de los diversos medios. Esos departamentos ejercen control sobre la información que usted les suministra. Los medios de noticias, que cumplen la función de guardianes, restringen y configuran la comunicación que reciben y luego difunden. A pesar de que la publicidad es mucho más cara, suele ser considerablemente más eficaz porque el anunciante tiene control total sobre lo que se comunica, sobre cuándo y con qué frecuencia se hace.

La publicidad es de índole informativa y está orientada hacia la imagen, la *promoción* es una herramienta de mercadotecnia que se emplea para proporcionar un valor adicional, un incentivo mayor al producto o bien ambas cosas (cupones con descuento, artículos gratis, etc.) directamente al usuario final o a varios eslabones a lo largo del canal de distribución; por ejemplo, los distribuidores y los detallistas.

A diferencia de la promoción, que puede llevarse a cabo con el apoyo de los medios o sin él, la *merchandising* (folletos de ventas, presentaciones audiovisuales, exhibiciones del producto) es una herramienta que prescinde totalmente de los medios. Se usa específicamente para vender la idea del concepto del producto o la promoción, lo mismo que para reforzar la publicidad.

Ahora que ya conoce lo que es la publicidad y lo que no es, en el capítulo explicaremos cómo darle una orientación al mensaje publicitario tanto para la publicidad del consumidor como para la que se realiza en la industria (de negocio a negocio). En la generalidad de los casos, las principales diferencias estratégicas entre ambos tipos ocurren no en el mensaje, sino en el medio empleado para transmitirlo. En este libro, con el término *publicidad* designaremos el mensaje y con el término *medios* indicaremos cómo se comunica.

CÓMO LA PUBLICIDAD AYUDA ALA VENTA

Crea conocimiento

A fin de contribuir a la venta del producto, la publicidad debe por lo menos captar primero la atención, creando conocimiento del producto. Si el mercado no sabe qué cosa está usted vendiendo, no puede comprarlo. Se ha demostrado una y otra vez que la razón por la cual muchos productos de buena calidad no son un éxito es que la mayor parte del mercado

meta prácticamente ignora su existencia. De ahí la necesidad de generar un conocimiento directo de producto. Cuanto mayor sea el porcentaje del mercado meta que recuerda el producto espontáneamente cuando siente deseos de adquirir algo, mayores probabilidades habrá de que el producto se venda. Dicho en pocas palabras pero muy importantes: *debe usted acrecentar la participación en la mente de los consumidores para poder luego aumentar la participación en el mercado.*

Influye positivamente en las actitudes

Si bien el simple hecho de que se conozca el producto ayuda a su venta, en la generalidad de los casos es preciso que el mercado meta tenga una actitud positiva ante lo que vende la empresa, en particular ante otras cosas que no están siendo comercializadas por la competencia. Más aún, según se señaló en el capítulo 7, Posicionamiento, usted quiere que el mercado meta tenga una opinión favorable de su producto respecto a los atributos que considera más importantes

Inicia el comportamiento

Una vez logrado un conocimiento sin ayuda y una actitud positiva ante el producto, el siguiente paso es lograr que el mercado meta se decida y adquiera el producto. Algunas veces la publicidad sola puede lograr esta importante tarea: a través de la publicidad de respuesta directa. El correo directo es un buen ejemplo de ello. Sin embargo, en la mayor parte de las situaciones, la publicidad no puede realizar la venta a menos que el producto se encuentre en él estante, que haya una tienda situada en un lugar adecuado, que el mayorista maneje la línea de productos de la empresa y que se haga una visita de ventas para describir el producto y cerrar la venta. Dado que la publicidad generalmente no basta para iniciar el comportamiento, este elemento debe incluirse como un objetivo de mercadotecnia presentado antes en el plan.

¿Qué se espera de la publicidad?

Antes de comenzar el desarrollo de la sección del plan de mercadotecnia destinada a la publicidad, debe decidir qué es lo que realísticamente puede conseguir con ella. La publicidad puede originar reconocimiento, contribuir a crear una imagen positiva y diferenciarla de la competencia. La publicidad también puede dar origen a un mayor aflujo a la tienda ayudar a introducir productos nuevos y extensiones de línea, presentar los mejoramientos del producto

y anunciar las promociones. En especial, en la categoría de industria (empresa que vende a otras empresas), también pueden generar contactos con clientes ("favor de enviarme más información") y abrir las puertas a la fuerza de ventas. Usted debe saber lo que espera que la publicidad logre en favor del producto.

EL PROCESO DISCIPLINADO DE LA PUBLICIDAD

Por su extraordinario poder para captar la atención y creatividad intrínseca, la publicidad es constantemente objeto de la crítica de todo mundo. De ahí que casi todos se consideren expertos en ella pues es una herramienta de la mercadotecnia que entraña mucha subjetividad. En consecuencia, es natural que, cuanto más subjetiva sea como herramienta de mercadotecnia, más necesario será utilizar un proceso metódico para llegar a una publicidad que venda. Se trata en lo fundamental de un proceso de tres etapas:

- Definir los objetivos de la publicidad.
- Escribir la estrategia de la publicidad.
- Definir lo que incluirá la ejecución.

Seguramente usted ya tiene varias ideas de publicidad. Sin embargo, antes de continuar y poner en práctica sus ideas creativas, le recomendamos llevar a cabo este proceso metódico. Él le garantiza que la publicidad final será eficaz o, por lo menos, más eficaz que si se hubiera dejado llevar por la primera idea que se le ocurrió. Asimismo, debe señalarse que, si puede elegirse entre la publicidad basada en otras herramientas que no sean la mercadotecnia y la que se funda en una mercadotecnia científica, esta última casi siempre será la que triunfe. Y triunfará porque está basada en la información y se relaciona con el mercado real, comunicando después al mercado correspondiente los atributos significativos del producto. Por ello, la mejor publicidad es la que se basa en una muy buena mercadotecnia.

Por lo demás, no olvide que el posicionamiento en el mercado es la clave de una publicidad eficaz. Es,

en esencia, el puente entre una mercadotecnia más objetiva y la publicidad más subjetiva.

Paso 1

Objetivos de la publicidad

Objetivos relacionados con el conocimiento de la publicidad con las actitudes

Los objetivos de la publicidad se refieren a lo que usted quiere lograr con ella. Los objetivos son cuantificables, no así la estrategia de publicidad. Esta última se ocupa fundamentalmente de describir la comunicación necesaria del mensaje para cumplir con los objetivos de la publicidad. Los objetivos de la publicidad casi siempre definen las metas de conciencia y actitudes en su relación con el mercado meta.

Antes de comenzar, cerciórese de *no* haber incluido los objetivos de la publicidad en la sección dedicada a los objetivos de mercadotecnia y a las estrategias. Se tiende a ocuparse de cuestiones relativas a la comunicación, como la retención y el conocimiento, en la mercadotecnia, pero en realidad deben ir en la sección de publicidad.

Objetivos mensurables de la publicidad

Al establecer los objetivos de la publicidad, recuerde hacerlos mensurables. Aun si no está planeando o no puede realizar un programa de investigación para medir la eficacia de la publicidad, el hecho de fijar los objetivos de ésta lo obligará a evaluar objetivamente el problema o reto de la publicidad. Más aún, si el periodo para lograr los objetivos de la publicidad difiere del periodo establecido para alcanzar los objetivos de mercadotecnia, indique el periodo con los objetivos de la publicidad.

La tabla 13.1 presenta algunos ejemplos de cómo definir sus objetivos de publicidad. Es más fácil fijarlos si cuenta con una investigación primaria. Pero en

Tabla 13.1 Cómo redactar los objetivos de publicidad

Objetivos relacionados con el conocimiento

Aumentar de 18 a 25% el conocimiento sin ayuda en el mercado meta.

Crear en el mercado meta un porcentaje de conocimiento sin ayuda que sea el doble de la participación actual del producto en el mercado.

Objetivos relacionados con las actitudes

Mejorar la clasificación de la actitud ante la calidad del tercer lugar al cuarto.

Establecer una imagen de liderazgo en 25% del mercado meta.

muchos casos no contará con una investigación primaria que dé las pautas a partir de las cuales medir el conocimiento y los cambios de actitud. Pese a ello, es un buen proceso de aprendizaje estimar (aun cuando sólo pueda hacer conjeturas aproximadas) qué porcentaje del conocimiento sin ayuda se necesita para influir en una actitud predispuesta a la compra, la cual luego se traduce en determinado porcentaje del mercado meta que realizará la compra, formulado como un objetivo de mercadotecnia. Por ejemplo:

	Porcentaje	Número
Merendó meta total	100*	100 000
Conocimiento sin ayuda	40	40 000
Los que segura o definitivamente comprarán	10	10 000
Compradores	5	5 000

Debería incluir una fundamentación o explicación de los objetivos de conocimiento de la publicidad y cambio de actitud. Con este tipo de investigación o sin él, la fundamentación ha de incluir una descripción de la participación de la competencia en el mercado, lo mismo que la fuerza de su programa de comunicación frente al de la actividad mercadológica anterior y previsible de la competencia, sobre todo su programa de publicidad.

Paso 2

Estrategia de la publicidad

La estrategia publicitaria, llamada también estrategia creativa, constituye el catalizador de una buena publicidad. Proporciona orientación sobre lo que debería comunicarse en el mensaje publicitario y cómo debería transmitirse. Es una gran parte de los *medios* con que la percepción deseada del producto entra en la mente del público. Esta estrategia es la guía del desarrollo de una publicidad creativa y comunicativa; las metas son captar la atención, ser recordado, influir positivamente en las actitudes y contribuir a lograr que el mercado adquiera el producto. Se convierte en una guía para aquellos (posiblemente entre ellos, usted) que crearán la publicidad. Más aún, la estrategia publicitaria describe la personalidad de la publicidad y los parámetros del ambiente creativo donde debe cumplir su cometido la publicidad. Sin esa guía, la publicidad final podrá ser muy entretenida, pero no necesariamente eficaz. Aunque tal vez nos guste, quizá no comuniquen los beneficios del producto que satisfarán las necesidades y deseos del mercado meta en particular.

La estrategia publicitaria no es sólo una guía para el desarrollo creativo, sino además la base a partir de la cual se evalúa el trabajo creativo para asegurarse de que la publicidad se comunica de un modo eficiente. Casi siempre se quiere contar con otras opciones creativas para compararlas con la estrategia publicitaria aceptada y juzgar después el método más idóneo con el cual realizar la estrategia. Además, si se encarga a una agencia publicitaria efectuar el desarrollo creativo, tanto el cliente como la agencia deberían participar en la formulación de la estrategia y aceptarla mutuamente antes que se lleve a cabo. Este acuerdo es necesario para que, cuando se presente el trabajo de publicidad, no haya confusión ni opiniones contrarias respecto a la descripción del producto, los beneficios específicos, las afirmaciones hechas y la impresión generada por la publicidad. Más aún, el hecho de tener desde el principio una estrategia aceptada unánimemente ahorrará tiempo en el desarrollo creativo y contribuirá a eliminar la frustración de todos los que intervengan de alguna manera.

La estrategia publicitaria debería comprender:

- **Identificación clave del mercado meta.** Introduzca la descripción fundamental de comprador/usuario; sin embargo, asegúrese de que quien lleve a cabo la ejecución creativa haya examinado la descripción total del mercado meta, a fin de que sepa muy bien para quién se está realizando la publicidad.
- **Promesa.** Defina el premio/beneficio que obtendrá el mercado meta al resolver el problema o al aprovechar una oportunidad.
- **Apoyo a esta promesa.** Ofrezca una confirmación o pruebas en favor de la promesa o razones para creer en ella.
- **Tono.** Describa el tono de la publicidad planeada que sea compatible con la personalidad del producto. El tono ha de ser apropiado no sólo para el producto, sino también para el mercado meta de la publicidad.

Al redactar la estrategia publicitaria estudie la formulación del posicionamiento para contar con una guía, pues ésta será la clave para desarrollar una estrategia publicitaria que distinga el producto de los de la competencia. Cerciórese de que la estrategia publicitaria transmite directamente la imagen que usted desea inculcar en la mente del mercado.

No espere terminar la estrategia publicitaria en el primer intento. Planee reescribir cada segmento de ella varias veces, hasta llegar a una que exprese claramente lo que desea comunicar en la publicidad final. Cada palabra de la estrategia publicitaria es de importancia vital; por tanto, asegúrese de que comunique el significado deseado. Pero no espere encontrar un

mejoramiento de la redacción de la estrategia en la publicidad terminada. Procure que la estrategia sea simple para facilitar la claridad y con una sola intención para concentrar bien la atención. Cerciérese de que transmita la personalidad intrínseca del producto que cobra vida a través de la publicidad.

La estrategia publicitaria que ha sido reelaborada e incluida en el plan de mercadotecnia debería ser la que refleja el posicionamiento y proporciona una *orientación global* para conseguir una *campana unificada de publicidad*. No obstante, tal vez el plan de mercadotecnia requiere estrategias adicionales pero individuales; por ejemplo, productos específicos de una línea de la compañía. Una estrategia de publicidad para "Green Giant Corn será una modificación de la estrategia de la campaña global para Green Giant Canned Vegetables. O tal vez necesite estrategias individuales para determinados mercados geográficos y demográficos, para promociones o publicidad comercial.

Si bien es muy probable que necesite subestrategias, también es importante que su estrategia global de publicidad esté diseñada para ser una *estrategia de campaña destinada a guiar la publicidad de su compañía*: consumidor o industria, lo mismo que promocional o institucional y objetivos geográficos o demográficos de subconjuntos. La estrategia primaria debería llevar a una campaña publicitaria en que todos los anuncios individuales refuercen incesantemente su posicionamiento. Esto es muy importante, porque una campaña publicitaria creará una imagen unificada y dotará de congruencia a todas las ejecuciones creativas. Claro que siempre habrá excepciones, en particular si está usted comercializando productos muy diferentes a mercados también muy distintos.

Una buena campaña publicitaria estratégica de ventas contendrá siempre algunas semejanzas. La

publicidad de una campaña deberá incluir el mayor número posible de propiedades comunes, como aspecto, sonido y tono semejantes que transmiten una personalidad congruente. Además, en casi todos los casos cada anuncio contendrá una venta básica unificada de venta (lema o *slogan*): "Vuele por cielos amistosos" o "Marlboro Country".

Son muchas las ventajas que ofrece el desarrollo de una campaña. Se irán acumulando con el tiempo, pues como cada anuncio refuerza otros y produce un efecto múltiple la publicidad da mejores resultados y se maximiza la inversión destinada a ella.

Recuerde lo siguiente: antes de pasar a la ejecución, incluya una breve explicación de los objetivos y estrategia o estrategias de la publicidad, definiendo a la vez por qué los objetivos son obtenibles y las estrategias son las idóneas. La explicación o fundamentación habrá de incluir las razones concretas de lo que se incluye en la estrategia.

La tabla 13.2 presenta un ejemplo de una estrategia publicitaria para un hospital que está comercializando su departamento de obstetricia.

Paso 3

Consideración sobre los elementos de la ejecución

La parte de la sección de publicidad dedicada a la ejecución describe los aspectos concretos que han de figurar en la publicidad.

Casi siempre este segmento no está contenido en el plan de mercadotecnia, pero describe de modo pormenorizado lo que algunas veces se conoce con el nombre de plan de realización de la publicidad. Comprende toda la información que necesitan los encar-

Tabla 13.2 Cómo redactar estrategias de publicidad

Promesa

Convencer a las mujeres casadas de 18 a 34 años de edad de que el Hospital General es el lugar especial donde deben dar a luz a sus hijos, por ser el único *hospital* que ofrece la mejor atención personal y profesional *tanto* al niño *como* a la madre.

Apoyo a la promesa

Las madres han clasificado el departamento de obstetricia del Hospital General como el que da la mejor atención personal cuando se da a luz, y ha sido escogido oficialmente como el hospital de la zona al que deben acudir las embarazadas de alto riesgo y los recién nacidos.

Tono de la publicidad

El tono de la publicidad será objetivo y profesional, pero a la vez transmitirá un toque amistoso y duradero que refleje la atención y seguridad individual de la madre y el hijo.

Fundamentación

A las embarazadas les preocupa mucho la atención personal y la seguridad de sus hijos y de su persona. Los competidores no han puesto de relieve esos dos atributos tan importantes.

gados de crear la publicidad. Un ejemplo de un esquema de este tipo de plan se da en el apéndice C.

En la ejecución quizá quiera usted incluir una copia adicional o información del producto que sea importante conocer; pero no se incluye en la estrategia publicitaria para no perder el enfoque estratégico. Esa información complementaria permitirá el mejoramiento creativo y una mejor comprensión en el momento de desarrollar la publicidad.

Otra consideración relacionada con la ejecución es la legalidad de la publicidad. Asegúrese de que cuanto incorpora en ella es verdad y puede demostrarse. En esta sección o en un plan individual de implantación, enumere las restricciones y consideraciones de índole legal que conozca para su producto, el mercado meta y la zona geográfica que recibirá la publicidad.

Muchas veces en la publicidad se transita por la sutil línea que divide lo que es legalmente aceptable y lo que no lo es. Deberá contar con un respaldo por escrito de las afirmaciones hechas en la publicidad. Teniendo presente este apoyo, cerciórese de que la ejecución de la publicidad es veraz y legal, sin dejar por ello de aprovechar al máximo las ventajas del producto.

Junto con las consideraciones legales (si no están incluidas en un plan individual de implantación), mencione los requisitos de la publicidad. Por ejemplo:

- Cómo deben usarse en la publicidad el nombre y el logo de la compañía y del producto.
- Cómo el lema o *slogan* han de emplearse en toda publicidad.
- La línea de productos/ubicaciones de las tiendas que se incluirán.
- Las necesidades de pruebas del texto publicitario antes de la producción, los parámetros de los costos de producción, tamaño, etcétera.

En la tabla 13.3 se muestra un ejemplo de elementos que figuran en la sección de publicidad dedicada a la ejecución. En el apéndice C se dan los formatos que se utilizan al preparar el mensaje publicitario y la realización del plan correspondiente.

Tabla 13.3 Cómo escribir las consideraciones referentes a la ejecución de la publicidad (en caso de que no se prepare un plan individual de realización)

Información estratégica adicional y básica

Nacen más niños en el Hospital General que en cualquier otro hospital de la zona.
El Hospital General cuenta con los médicos y enfermeras de mayor experiencia

Consideraciones específicas de índole legal

Para evitar demandas, incluya el título del estudio de investigación en la publicidad que respalda la afirmación de superioridad.

Exigencias de la publicidad

Incluya el lema o *slogan* "Nos interesa muchísimo el paciente" en toda la publicidad.
Enumere las ubicaciones de los locales en toda la-publicidad.

Sugerencia útil

Una vez escrita esta sección creativa, habrá recorrido ya la mitad del camino que lleva a obtener una publicidad creativa que motive al público. La finalidad de este libro es enseñarle a escribir un plan de mercadotecnia, no a crear la publicidad; por tanto, quizá quiera usted consultar libros sobre ese aspecto en particular. Esos libros están disponibles en su biblioteca local o en las librerías cercanas y son útiles aun cuando cuente con los servicios de una agencia publicitaria.

CÓMO SELECCIONAR UNA AGENCIA PUBLICITARIA

Una vez terminado el plan de mercadotecnia, tal vez se dé cuenta de que necesita los servicios de expertos para que le ayuden a realizar la publicidad u otros elementos del plan de mercadotecnia. De ser así, a continuación se mencionan algunas cosas que es preciso tener presentes cuando se selecciona una agencia publicitaria.

Proceso de selección

1. No seleccione una agencia publicitaria antes de comparar varias de ellas.
2. A fin de llegar a varias agencias para evaluarlas puede:
 - Solicitar a sus socios o colegas el nombre de agencias confiables.
 - Examinar la publicidad en varios medios y pedirle a la dirección de algunos vehículos de medios (revistas, periódicos, estaciones de radio o televisión) el nombre de la agencia que puso el anuncio o anuncios que lo impresionaron positivamente. Pida también a la dirección sus recomendaciones de agencias.
 - Consulte el *Standard Director of Advertising Agencies* (llamado comúnmente el libro rojo). Seguramente estará disponible en su biblioteca

local y contiene las agencias por zonas geográficas, así como los clientes de cada agencia, su tamaño y su personal clave.

3. Una vez que tenga varias agencias para evaluarlas, entrevístelas y haga una selección. Si cuenta

con una larga lista de ellas (cinco o más), haga que cada una llene un cuestionario. Un cuestionario de este tipo se muestra en la tabla 13.4. Luego de analizar los cuestionarios llenados, seleccione tres o cuatro agencias para efectuar un

Tabla 13.4 Cuestionario para la agencia publicitaria

Estrategia de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos que la agencia persigue como empresa lucrativa?
2. ¿Qué estrategia de negocios ha adoptado la agencia para alcanzar esos objetivos?
3. ¿Cuál es, en su opinión, el principal producto que vende su agencia? ¿Cuál es la principal ventaja competitiva que tiene sobre las demás?
4. ¿Qué método tiene para controlar la calidad del servicio de la agencia (especialmente en el área de la orientación de mercadotecnia y en el desarrollo/ejecución creativos)?

Filosofía y práctica de la mercadotecnia y publicidad en la agencia

1. ¿Qué es una buena mercadotecnia?
2. ¿Prepara usted planes de mercadotecnia y, si lo hace, cuál es su método?
3. ¿Qué es lo que hace eficaz la publicidad? Dé tres ejemplos de su publicidad más eficaz.
4. ¿Cómo mide la eficacia de la publicidad?
5. ¿Cuál es el método con que usted desarrolla una buena publicidad?
6. ¿Cuáles son sus actitudes/opiniones sobre la función de la investigación en la publicidad?
7. ¿En qué medida piensa que la agencia publicitaria debería cumplir una función de apoyo a la mercadotecnia?
8. ¿A qué éxitos de mercadotecnia destinada a consumidores/industria ha contribuido recientemente la agencia en una forma decisiva? ¿Cuándo tuvieron lugar? ¿Cuál es el criterio con que los juzga exitosos? Favor de dar un máximo de dos o tres ejemplos.

Información objetiva sobre la agencia y sus servicios

1. ¿Cuáles fueron los ingresos totales de la oficina de la agencia (y de toda la agencia en caso necesario) durante cada uno de los cinco años fiscales anteriores?
2. ¿Cuáles 12 meses constituyen el año fiscal de la agencia?
3. ¿Qué porcentaje de la facturación corresponde a cada uno de los principales medios?
4. ¿Cuál es el monto de la factura del cliente más grande? Favor de entregar una lista de los clientes actuales.
5. Describa la estabilidad/longevidad de sus relaciones con los clientes en alguna forma que sea más significativa que un solo número promedio de cifra de años.
6. ¿Qué cuentas ha agregado y cuáles ha perdido en los tres últimos años? ¿Por qué? ¿Cuál es/fue su facturación anual aproximada? (Esta última puede ser una cifra total si se requiere la confidencialidad.)
7. ¿Qué experiencia tiene la agencia en productos de consumo/venta al detalle/servicio/empresa que vende a otra empresa y cuál de esas cuentas piensa usted que tendrá un valor especial para su empresa?
8. ¿Cuáles son los ejecutivos generales de más alto nivel y los ejecutivos de alto nivel de departamento en su oficina? En pocas palabras, ¿cuáles son los antecedentes de cada uno, incluyendo entre otras cosas la antigüedad de servicio y su experiencia en la agencia y en otras agencias u organizaciones de los clientes?
9. ¿En qué medida participan esos ejecutivos de alto rango en el trabajo de la empresa?
10. ¿Tiene la agencia buenos antecedentes de rentabilidad? ¿Es buena su situación financiera actual?
11. Describa brevemente sus políticas normales de facturación. Indique qué servicios serán cubiertos por las comisiones ganadas. ¿Qué se facturará a un precio neto (y a qué tarifa). ¿A qué conceptos se les pondrá un margen de ganancia? Etcétera.
12. Si prefiere un estipendio, ¿cómo lo calcula?
13. ¿Está dispuesto a negociar un plan de compensación?
14. Describa las capacidades de investigación de la agencia y cómo han contribuido a uno o más éxitos del cliente.
15. Describa la interacción del departamento de investigación con el servicio de cuentas, con los departamentos de creatividad y de medios.
16. Describa las capacidades de medios de la agencia. Planeación, ejecución y análisis posterior de los medios electrónicos e impresos a nivel nacional y local.
17. Explique brevemente cómo el conocimiento especializado de la agencia en los medios ha contribuido a una eficaz comercialización de uno o más productos del cliente.
18. Incluya una breve explicación de la estructura organización/operacional del departamento de medios.
19. Si dispone de estos datos, describa sus capacidades y experiencia en promoción, comercialización y publicidad no pagada.

Producto nuevo/desarrollo del concepto

1. ¿Qué función piensa que podría desempeñar la agencia en el desarrollo de ideas relativas a nuevos productos?
2. ¿Cuenta con un sistema específico para la generación de ideas relativas al producto?
3. ¿Cuáles son algunas de las aportaciones más notables que usted ha hecho al desarrollo de nuevos productos para los clientes? ¿Han tenido éxito esos productos?

contacto personal. Procure que otros empleados de la compañía participen en la entrevista a las agencias, con objeto de conseguir una perspectiva más completa y el consenso de opiniones.

4. La agencia que seleccione deberá:
 - Ser muy honesta y no prometer milagros.
 - Preocuparse sinceramente por usted y su compañía, y trabajar con usted como socio, no simplemente como proveedor.
 - Ofrecer lo mejor en atención personal, experiencia y conocimientos especializados. Su personal debe contar con la debida formación académica y científica.
 - Ser un líder y no un seguidor. Usted no necesita decirle a la agencia cómo llevar a cabo la publicidad; ella es la que ha de dar buenas recomendaciones.
 - Conservar bastante tiempo a su personal y a los clientes.
 - Buscar relaciones prolongadas y no negocios o tratos a corto plazo.
 - Desarrollar una buena publicidad, pero también conocer muy bien la mercadotecnia.
 - Ofrecer un verdadero valor (buena publicidad a precios competitivos) y poder demostrarlo; no ser la que dé los precios más baratos en la ciudad.
 - Tener fuerza financiera, sistemas contables adecuados y un programa de facturación que se ajuste a las necesidades de usted.
 - Tener capacidad de servicio completo: poder ofrecer un verdadero servicio profesional al ayudarle a satisfacer sus necesidades creativas y de medios (entre ellas, el desarrollo de la campaña) junto con ayudas en la mercadotecnia, promoción, comercialización y quizá hasta en la investigación.
 - Tener los elementos idóneos para atender las necesidades de su organización en cuanto a tamaño, experiencia con los consumidores y en la industria, personalidades staff y nivel adecuado de conocimientos especializados. ¿Son demasiado grandes o pequeños para su cuenta de publicidad y su presupuesto? Debe existir cierta adecuación entre los elementos de la agencia y las necesidades del cliente para que ambos encuentren la forma apropiada de establecer una relación mutuamente satisfactoria.
5. También conviene, antes de tomar una decisión de selección, dar a las agencias finalistas un problema real de producto para que lo resuelvan, pues esto permitirá valorar su pensamiento estratégico y sus habilidades de ejecución.
6. Antes de tomar una decisión final sobre una agencia, le aconsejamos visitar sus oficinas y entrevis-

tarse con algunos de sus clientes actuales y pasados. Le sorprenderá lo que descubrirá. ¿Cuántos empleados de calidad realmente tiene la agencia? ¿Reciben los clientes una atención personal del supervisor de cuentas? ¿Crea la agencia excelentes ideas que pueden realizarse a un costo realista? ¿Pone atención la agencia en los detalles?

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Asegúrese de que la mercadotecnia conduzca a la publicidad.
- Use el posicionamiento como el puente que lleva a una buena publicidad.
- Aplique el proceso metódico paso por paso al desarrollar la publicidad creativa.
- Recuerde las secuencias de conocimiento, actitud y acción al preparar el programa publicitario.
- Cerciórese de que los objetivos de publicidad sean mensurables.
- Asegúrese de que la estrategia publicitaria tiene un enfoque.
- Desarrolle y evalúe ejecuciones creativas alternas respecto a la estrategia publicitaria aceptada.
- Formule objetivos y estrategias específicos de mercadotecnia para cada mercado meta, si está haciendo publicidad en varios mercados.
- Prepare campañas, no sólo anuncios.
- Asegúrese de que su publicidad comunica y es creativa.
- Antes de producir la publicidad final, pregunte a quienes no hayan intervenido directamente en la planeación de las ejecuciones qué les dice la publicidad a ellos y qué impresión les causa.
- Si planea usted recurrir a una agencia publicitaria, hágalo a través de la investigación y selección.

Lo que no debe hacerse

- No confunda la publicidad con otras herramientas de la comunicación.
- No espere que la publicidad realice la venta por sí misma.
- No haga publicidad si no puede distribuir el producto en la forma en que se anuncia.
- No suponga que venderá sin lograr antes que el mercado conozca lo que va a vender.
- No inicie la publicidad sin antes haber aceptado un objetivo y estrategia escritos.

No acepte un enfoque creativo (su idea o la de la agencia) a menos que corresponda a la estrategia. No cree una publicidad que no esté en condiciones de producir.

No cree una publicidad tan costosa de realizar que no pueda reunir los medios adecuados para comunicar el mensaje.

No haga una publicidad diferente simplemente por el deseo de que sea diferente, sino para vender mejor el producto.

No abandone una campaña porque usted o su agencia se cansan de ella; abandónela sólo si no comunica ni motiva al público. Lo más seguro es que el mercado meta no esté cansado de ella. No cree una publicidad que agrade sólo al jefe o al comité, sino una publicidad que piense que venderá el producto.

No comience a preparar un anuncio antes de haber definido exactamente todos los detalles de la ejecución.

MEDIOS PUBLICITARIOS

Ahora que ya conoce lo que han de comunicar externamente los mensajes promocionales o de imagen, el siguiente paso consiste en preparar un plan de medios que los transmita de la manera más eficaz y adecuada. Éste es un elemento sumamente importante del plan de mercadotecnia porque los medios con frecuencia constituyen la inversión más cuantiosa hecha en la mercadotecnia. Probablemente también sea la herramienta de la mezcla de mercadotecnia que menos se conoce desde el punto de vista técnico. Por ello, se dará cuenta de que aprender a planear los medios para realizar el plan es una de las experiencias más complejas e interesantes que tendrá al redactar el plan de mercadotecnia. Por último, al tomar las decisiones sobre el plan de los medios, le recomendamos recurrir en lo posible a datos objetivos pero sin olvidar servirse del sentido común.

Objetivos del capítulo

Conocer los datos referentes a los antecedentes de los medios y la mercadotecnia que se necesitan para preparar el plan de medios.

Saber cuáles son los objetivos de los medios y cómo establecerlos, en particular determinar "cuántos medios se requieren".

Aprender a desarrollar estrategias de medios que cumplan con los objetivos.

Aprender a evaluar algunos medios y vehículos de medios, así como planes globales.

Aprender a trazar un plan de medios en la forma escrita y gráfica.

Aprender a resumir un presupuesto de medios.

RESUMEN

Los medios pueden dividirse en dos partes: planeación y ejecución. La meta global de la planeación y ejecución de medios es comunicar la cantidad óptima de impresiones (mensajes) a la audiencia, con el menor costo, dentro del ambiente más propicio para recibir el mensaje.

La planeación consiste en organizar los diversos medios en combinaciones y en apoyar los niveles cuya finalidad es contribuir de manera eficiente y adecuada a cumplir con los objetivos y estrategias de la mercadotecnia, la publicidad y la promoción. En esencia, es el proceso de refinar las probabilidades en una forma metódica paso por paso.

La ejecución, por el contrario, abarca la negociación, adquisición y colocación de los medios una vez determinados sus pesos, tipos y presupuestos. Otra parte de la ejecución de medios es la evaluación del desempeño de los que hayan sido comprados después de haberla realizado, lo cual recibe el nombre de postcompra. Según el tamaño y estructura que tenga la organización, usted puede contratar a una agencia externa para que le ayude tanto en la planeación como en la ejecución. El presente capítulo se concentra exclusivamente en la planeación de medios.

El plan de medios incluido en el de mercadotecnia consta de tres elementos fundamentales:

- Objetivos de medios
- Estrategias de medios
- Calendario del plan de medios y resumen del presupuesto

Como preparar un plan de medios constituye un proceso largo y como este capítulo será difícil de entender, conviene estudiar un esquema del proceso

de planeación de medios paso por paso y luego hacer referencia a él a medida que vaya leyendo el capítulo. En el apéndice C se da un formato para emplearse al trazar el plan de medios.

Paso 1. Analice la información que se requiere para escribir un plan de medios

- A. El mercado
- B. La actividad de la competencia
- C. La historia mercadológica del producto de la empresa
- D. La sección destinada a problemas y oportunidades
- E. Las secciones de este plan que hayan sido preparadas

Paso 2. Establezca los objetivos de los medios

- A. Mercado meta
- B. Criterios geográficos
- C. Estacionalidad
- D. Metas de la comunicación
 - 1. Estudie los puntos de clasificación, el alcance, la frecuencia y los *rating* brutos.
 - 2. Metas cuantitativas de medios
 - a. Métodos de determinación de las metas de pesos de medios, basados en el ambiente interno
 - i. La publicidad como porcentaje de las ventas
 - ii. Participación de la voz de medios versus participación en el mercado
 - b. Método de mercado meta basado en el ambiente externo
 - i. Determinación del alcance necesario del mercado meta
 - ii. Determinación de la frecuencia necesaria del mensaje destinado al mercado meta
 - iii. Determinación de metas para los pesos necesarios de los medios
 - c. Ejemplos de metas del peso de los medios
 - 3. Metas cualitativas de medios, basadas en el ambiente óptimo de los medios para recibir el mensaje
- E. Objetivos opcionales de los medios
 - 1. Presupuesto de los medios
 - 2. Pruebas de los medios

Paso 3. Prepare una estrategia de medios

- A. Determinación de la combinación de varios medios
 - 1. Descripción y valor de cada medio
 - 2. Cómo llegar a la mezcla apropiada de medios
 - a. Excluya los medios inapropiados
 - b. Evalúe el costo cuantitativo por millar
 - c. Evaluación con un criterio cuantitativo
 - d. Tenga en cuenta la mezcla de medios por parte de la competencia.
 - 3. Ejemplos de la estrategia de mezcla de medios
- B. Uso específico de cada medio
 - 1. Mezcla de parte del día, duración/tamaño del mensaje y tácticas de cada medio
 - 2. Ejemplos de estrategias de uso de medios
- C. Programación de los medios
 - 1. Métodos de programación: continuidad, concentración, prueba, huida y carga frontal
 - 2. Ejemplos de estrategias de programación
- D. Estrategias de pruebas de medios

Paso 4. Desarrollo del plan definitivo de medios y resumen del presupuesto

- A. Prepare y estudie otros planes de medios
- B. Cómo preparar un calendario con diagrama de flujo de los medios
- C. Cómo resumir un presupuesto de medio
- D. Preguntas que debe hacerse como verificación final del plan de medios que ha sido preparado.

MÉTODO DISCIPLINADO EN LA PLANEACIÓN DE MEDIOS

Paso 1

Analice la información que necesita para escribir un plan de medios

Antes de empezar a preparar el plan de medios, debe estudiar todos los datos referentes a la mercadotecnia y a los medios. Gran parte de esa información

deberá figurar en la evaluación del negocio. A continuación se da una lista de datos sobre mercadotecnia y medios que han de examinarse en un periodo de tres a cinco años, recomendándose cinco años de antecedentes. Procure reunir y analizar todos los elementos, según los datos y el tiempo de que disponga.

- Estudie el tamaño y el crecimiento del mercado en dólares y en unidades.
- Analice el mercado competitivo (entre otras cosas, el producto):
 - Si está disponible, el historial de ventas de cada uno de los competidores más importantes por tamaño, participación y crecimiento.
 - Si está disponible, el análisis de medios de cada uno de los principales competidores. Nivel y participación de gastos/peso de los medios. Niveles de gastos y peso por medio, estacionalidad (trimestral, de ser posible) y mercado. Determine el presupuesto de los medios como porcentaje de las ventas.
 - De ser posible, analice el conocimiento sin ayuda, el conocimiento de la publicidad y las actitudes de los posibles usuarios/compradores tanto a nivel de todo el sistema y país como a nivel de mercado por mercado.
- Analice las ventas del producto o productos, su comercialización e historial de medios.
 - Historial de ventas por producto, mercado y tienda/canal de distribución. Mercado meta de los medios. Si está disponible la información, el conocimiento sin ayuda, el conocimiento de la publicidad, las actitudes y comportamiento/uso. Estudio del producto basado en los medios históricos. Realización y gastos relacionados con el peso
 - global de los medios. Niveles de gastos y peso por medio (trimestral) y por mercado.
 - Gastos en medios como porcentaje de las ventas. Resultados de la realización de los programas de medios. Cambios en el conocimiento, actitudes y comportamiento.
 - Impacto en las ventas globales, en las promociones, en los eventos y pruebas de medios.
 - Examine las cantidades asignadas a los medios y compárelas con las que se destinan a otras herramientas de la mezcla de mercadotecnia.
- Estudie la sección de problemas y oportunidades.
- Analice otra vez el plan de mercadotecnia, desde los objetivos de ventas hasta el mensaje publicitario. Esta información le indicará qué debe lograr

con el plan de medios y lo guiará en el desarrollo de éste.

Paso 2

Establezca los objetivos de los medios

Sus objetivos de medios deben proporcionar una orientación clara y definitiva en las siguientes áreas de capital importancia:

- A quién debe dirigirse la publicidad (audiencia meta).
- A dónde debe llegar la publicidad (criterio geográfico).
- Cuándo debe aparecer la publicidad (estacionalidad)
- Cuáles son las metas de la comunicación.
 - ¿Qué grado de publicidad se juzga suficiente para alcanzar las metas de la misma?
 - ¿Qué ambiente de medios corresponderá a las estrategias publicitarias para ayudar a comunicar el mensaje?
- Determinar si se cuenta con un presupuesto asignado a los gastos de medios o si se aplicará el método de tarea para calcular el presupuesto correspondiente. En el primer caso, el presupuesto se incluirá inmediatamente en el plan de medios como un objetivo. El segundo tipo de presupuesto requiere el apoyo de los medios que se necesita para alcanzar los niveles de conocimiento y actitudes que estimulará un empleo adecuado para cumplir con los objetivos de ventas. En este caso, el presupuesto se termina y se presenta al final del plan de medios.
- Determinar si el plan de mercadotecnia exige la prueba de medios. De ser así, usted incluirá los objetivos de la prueba de medios en esta sección del plan.

Audiencia meta

Para llegar a una audiencia meta, simplifique el mercado que ya ha definido al enumerar los descriptores básicos de índole estratégica y demográfica.

El *objetivo estratégico* se relaciona con la compra y el uso. Las madres *adquieren* polvo de refrescos para sus hijos; en cambio, los niños que consumen esas bebidas son los *usuarios*. La *audiencia meta demográfica* debe corresponder a los grupos demográficos de medios proporcionados por los servicios especializados que miden los hábitos de la audiencia respecto a los medios y por proveedores de medios como las empresas que venden por correo directo, las estaciones de radio y televisión y los editores de catálogos. Si tiene submercados muy importantes, como el

mercado (mayoristas, detallistas y otros distribuidores) de los productos empacados, que no encajan dentro de un plan de medios, conviene preparar para ellos un plan individual.

La audiencia meta de los medios ha de limitarse a los descriptores que pueden ser empleados con facilidad y eficacia en la planeación, medición y evaluación de los diversos medios. Analice las secciones del mercado meta en la evaluación del negocio y las fuentes de audiencia incluidas en la tabla 14.1 para obtener descriptores significativos. En la tabla también se dan las fuentes de los costos actuales de los medios que necesitará para terminar su plan.

He aquí algunos ejemplos de audiencia meta:

Para una empresa CPA

Compañías que no utilizan los servicios de una empresa CPA

Empresas con menos de \$3MM de ingresos

Presidente, dueño y tesorero/funcionario financiero

Para una compañía que vende hot dogs (perros calientes)

Los grandes compradores de hot dogs en la familia

Las mujeres de 18 a 49 años de edad

Ingresos familiares de 15 a 30 MM de dólares

Familias con un tamaño de 3+

Criterios geográficos

Una vez que haya determinado la audiencia de los medios, hay que decidir dónde y el hincapié que desea ponerse en los medios. La variación geográfica de éstos depende de las estrategias de mercadotecnia y también de las diferencias del potencial y rentabilidad de las ventas según el mercado o dentro de él. El peso geográfico de los niveles de medios se basa en muchos factores. Algunos de ellos que han de tomarse en consideración al establecer los objetivos de los medios con criterios geográficos son los siguientes

Tabla 14.1 Audiencia de medios y fuentes de costo*

Medio	Datos de la audiencia	Datos de costos
Televisión	Nielsen Research Services (NTI, NSI) Arbitron Research	Representantes de red/estación Guía del mercado de medios Spot Quotations and Data, Inc. (los costos son negociables)
Radio	RADAR-Network Arbitron Research—Spot Birch Research—Spot	Representantes de red/estación Guía del mercado de medios Radio SRDS (los costos son negociables)
Revistas	Audit Bureau of Circulation (ABC) Simmons Market Research Bureau (SMRB) Mediamark Research Inc. (MRI) Individual magazine representative	SRDS de revistas Representantes de revistas (la posición en el anuncio suele ser negociable, no así el costo)
Prensa	Simmons/Scarborough Report Newspaper Advertising Bureau (NAB) Local newspaper representative	SRDS de periódico (costos de espacio para los productos nacionales) Tarjetas a la tarifa local a través de representantes de periódicos (costo más bajo para la publicidad de empresas locales que los productos nacionales; los costos no son negociables; algunas veces la colocación del anuncio puede ser negociable)
Publicidad externa	Traffic Audit Bureau (TAB) Local representative	SRDS externa Representantes de publicidad externa (los costos algunas veces son negociables, mientras que el lugar en los carteles generalmente es negociable según su disponibilidad)
Correo directo	Direc Mail SRDS Dun's Marketing Services	SRDS de correo directo Dun's Marketing Services

*Una referencia portátil y de fácil consulta de las tarifas actuales de los medios, los datos y la demografía de los principales medios de los consumidores, que se actualiza cada trimestre, es "Marketer's Guide to Media" de *Adweek*.

- Simple tamaño geográfico y estructura física del área comercial
- Actividad de los medios de la competencia
- Medios disponibles con los cuales respaldar el producto
- Concentración de los posibles usuarios del producto
- Concentración y tendencias en las ventas del producto

Los dos últimos factores geográficos pueden tenerse en cuenta al evaluar, con un criterio de mercado por mercado, las ventas de la categoría del producto y las del producto de la empresa. Las variaciones de mercado por mercado han sido descritas de modo pormenorizado en el análisis del negocio como una comparación de mercados en dos formas: índice de desarrollo de la categoría (IDC = porcentaje de ventas de categoría/porcentaje de familias en determinado mercado) e índice de desarrollo de marca (IDM = porcentaje de ventas del producto/porcentaje de familias en determinado mercado). Es preciso poner un peso de medios donde haya un nivel mínimo de ventas y un peso mayor donde haya una concentración mayor al promedio de ventas del producto. Así pues, usted formulará un objetivo de medios que tenga en cuenta ambos índices y la relación existente entre ellos. (Consulte el paso 6 de la evaluación del negocio si desea conocer más detalles sobre el análisis de esos dos índices.)

Antes de finalizar los objetivos de medios geográficos, conviene que decida (mercado por mercado) si su esfuerzo estratégico de mercadotecnia es defensivo (gastar en los mercados para proteger su negocio) u ofensivo (gastar donde existe un potencial pero donde las ventas no han sido fortalecidas). Esta estrategia ofensiva también se llama gastos de inversión.

Una guía inicial del índice de desarrollo de categoría (IDC) y del de desarrollo de marca (IDM) para un esfuerzo defensivo versus uno ofensivo podría ser el siguiente:

- Alto IDM/alto IDC = Más inversión en medios para proteger la participación.
- Alto IDM/bajo IDC = Mantenimiento de medios a menos que la competencia aumente el peso de medios.
- Bajo IDM/alto IDC = Gastos de inversión en medios para aprovechar los mercados de oportunidad mediante la publicidad, mayor promoción, mejor penetración por producto/distribución/tienda, etc.

Bajo IDM/bajo IDC Limitado o nulo apoyo de medios.

Además de las consideraciones referentes a estos dos índices, hay que tener presentes también las tendencias de ventas mercado por mercado. Podría asignarse más peso a los medios en los mercados con tendencias positivas de ventas; en cambio, en los mercados con tendencias negativas podría reducirse el peso hasta haber resuelto un problema no relacionado con la publicidad o bien agregar peso de medios para apoyar la publicidad promocional e invertir la tendencia de ventas. He aquí algunos ejemplos:

Para un producto nacional que consista en bienes empacados:

- Proporcionar un apoyo a los medios a nivel nacional.
- Proporcionar un incremento de peso a los medios locales en los mercados de alto índice de desarrollo de marca, que en conjunto representen un mínimo de una tercera parte de las ventas.

	Volumen porcentual	IDM
Los Ángeles	8.3%	119
Nueva York	8.0	123
Chicago	7.7	125
FilHdelfia	6.5	121
San Francisco	4.4	118
	34.9%	

Para una compañía que venda a otras empresas:

- Brindar un amplio apoyo de medios a toda la línea del equipo actual.
- Ofrecer apoyo introductorio completo a los medios, además del apoyo de base de las divisiones del norte, sur y central, para la introducción de nuevo equipo tan pronto haya sido confirmado el compromiso del servicio.

Para un detallista local:

- Proporcionar una cobertura de medios en todo el mercado.
- Ofrecer un peso incremental de medios a una milla de la tienda que atiende al 50% de los clientes actuales.

Estacionalidad

Es innegable la importancia de hacer la publicidad a la persona indicada en el lugar apropiado; pero es igualmente importante realizarla en el momento oportuno.

Así pues, para conseguir el objetivo u objetivos de medios en la estacionalidad correcta, debe estudiarse la estacionalidad de las ventas del producto y también de la categoría, con el propósito de determinar cuándo el producto y la categoría se hallan en los niveles más altos. Un método normal consiste en planear el máximo apoyo al peso de los medios para los periodos de grandes volúmenes de ventas.

La mayor parte de los productos presentan fluctuaciones en su venta. Cuando el índice mensual de ventas es de 110 en adelante, seguramente usted aumentará los niveles del peso. En ocasiones la estacionalidad del producto será diferente al de la categoría: la temporada de grandes ventas empieza temprano o más tarde que la de su producto. Luego de examinar la razón o razones de esta diferencia estacional (por ejemplo, una promoción especial o bien distintos niveles de pesos de la competencia), usted querrá concentrar el peso de medios cuando el mercado meta esté más inclinado a la compra. Sin embargo, debe apoyar con los medios un periodo exitoso de ventas que podría haberse creado espontáneamente o cuando los clientes han sido condicionados para que compren.

Un punto clave consiste *en favorecer* la temporada natural de compras, poniendo niveles más altos de medios poco antes de iniciarse los periodos de grandes ventas. Ello se hace para realizar la preventa al consumidor, para lo cual se crea conciencia y se genera en él una actitud positiva para que adquiera el producto cuando llegue la temporada natural de compra. Con una inversión mínima en los medios, concentre el peso de éstos al comenzar la temporada. Lo más indicado es reducir el peso de los medios poco antes que finalice el periodo de grandes ventas, para que no invierta dinero en un mercado en decaimiento; deje que el conocimiento generado por usted sostenga la última parte del periodo de ventas.

Otro factor que es preciso atender al establecer un objetivo de estacionalidad de medios es lo que la competencia haya hecho en el pasado y lo que hará el próximo año. Quizá usted no se conforme con estimular la temporada de ventas, sino también ser el primero en el ámbito de los medios, anticipándose así a la competencia.

He aquí algunos ejemplos de objetivos de estacionalidad:

Para una compañía de transporte público:

Concentrar los medios en los meses de invierno (gran uso), de enero/febrero/marzo, y en el periodo de regreso a clases, de agosto/septiembre, manteniendo al mismo tiempo una continuidad de medios a lo largo del año.

Para una cadena detallista de telas:

Brindar un apoyo constante de medios durante el año, con una concentración de ellos en las temporadas de gran venta, de agosto a octubre y de febrero a abril.

Metas de la comunicación

Una vez determinados los objetivos de medios de la audiencia meta, de los criterios geográficos y de la estacionalidad, a continuación debe decidirse cuáles serán los objetivos de la comunicación en términos de la utilización de los medios cualitativos y cuantitativos que se necesiten para alcanzar las metas de conocimiento y actitud que lleven a la realización de las ventas proyectadas.

Análisis de los puntos de clasificación, el alcance, la frecuencia y el *rating* bruto. Determinar las metas cuantitativas de la comunicación es una tarea muy difícil incluso para los planificadores con más experiencia a causa del ambiente en cambio constante de mercado, en el cual no existen puntos fijos de referencia, hay un mercado competitivo e incontrolable y las necesidades y deseos constantemente cambiantes del mercado potencial. Y para dificultar aún más las cosas existe otro problema más: el de determinar con exactitud cuánta comunicación recibe el mercado meta y la eficacia con que estimula la acción.

Antes de explicar cómo llegar a las metas cuantitativas de la comunicación para tener una guía de medios, es preciso conocer algunos términos básicos punto de clasificación, *rating* bruto, alcance y frecuencia.

Un *punto de clasificación* se define como 1% del universo que va a ser medido. Un universo podría incluir familias, compañías, mujeres, hombres, adultos, niños, agentes de compras en un solo mercado región o en todo el país. Tomando todas las familias norteamericanas, una clasificación de 1 de un comercial o anuncio significa que se hace una impresión o exposición en aproximadamente 900 000 hogares a nivel nacional (1% de 90 000 000 de familias). Si se toma un solo mercado para Chicago, esa clasificación equivale a unos 31 000 hogares (1% de 3 100 000 familias).

Un *rating bruto* es un término común de medición con el cual se determina cuánto peso de medios se destina a determinado mercado y con el cual se efectúan comparaciones entre diversos medios. Cuando compramos 100 puntos de *rating* bruto a través de múltiples inserciones en anuncios, de hecho estamos comprando el número de hogares igual a la cantidad total de ellas en ese universo. Chicago

cuenta con cerca de 3 100 000 hogares que tienen 1 punto de *rating* bruto = 31 000 hogares y 100 puntos de *rating* bruto = 3 100 000 hogares.

En realidad, cuando se lleva a cabo un programa de anuncios o comerciales, se llegará más de una vez a algunos de los hogares y nunca se llegará a otros. Por consiguiente, algunas personas verán el anuncio varias veces y otras no lo verán en absoluto, lo cual conduce a la siguiente terminología de estimación de medios:

Alcance: a cuántas familias/personas se ha llegado (expresadas como un valor absoluto o porcentaje).

Frecuencia: la frecuencia con que se ha llegado a ellas en promedio.

El *alcance* expresa el número expuesto una vez por lo menos, la *frecuencia* indica el número promedio de exposiciones; en cambio, el *rating bruto* representa en conjunto la magnitud total de exposiciones de un programa o la suma de las clasificaciones. Cuando se suman las clasificaciones porcentuales de un segmento del mercado (por ejemplo, las mujeres de 18+ años de edad), se tiene el *rating* bruto o, en términos más simples, los puntos de clasificación meta). El *rating* bruto, término genérico con que se designan los medios, puede referirse a los de las familias o bien a los de determinado segmento del mercado.

Un programa de medios que ofrece un alcance de 80%, con una frecuencia de 10, contra un mercado específico da un total de 800 puntos de *rating* bruto. Así pues, esto puede expresarse muy simplemente en los siguientes términos:

Porcentaje de alcance x frecuencia = GRP totales

Normalmente estimamos el alcance y la frecuencia cada cuatro semanas, pero también podemos ofrecer ambas cosas en una promoción semanal, un programa total o en forma anual.

A través de la investigación y la experiencia, hemos logrado establecer los niveles normales de alcance para algunos niveles del *rating* bruto. Con la gráfica de la tabla 14.2, puede determinarse lo que cada medio debería generar en alcance o en puntos, lo mismo que la frecuencia. Si el plan de medios destinados al mercado local requiere 300 puntos en la *radio* para apoyar una promoción de dos semanas, debería lograr un alcance aproximado de 50 y una frecuencia promedio de 6 ($300/50 = 6$). O, si se determinó que se necesitaba un alcance de 50 en una *revista* mensual, el *rating* bruto debería ser de 125 y la frecuencia de 2.5 ($125/50 = 2.5$). La tabla 14.2 ofrece un resumen global de esos puntos para la televisión, la radio y las revistas. Si se quieren datos más exactos

de los puntos para el mercado, consulte a los representantes de los medios.

Para llegar a una *aproximación* de los datos sobre el alcance y la frecuencia de cada medio (que no sean la televisión ni la radio), puede computar sus propios datos referentes a revistas, la prensa, la publicidad externa y el correo directo. Sin embargo, si desea datos más precisos, le aconsejamos consultar a sus representantes de medios. Para obtener cálculos aproximados aplique las siguientes fórmulas:

Revistas: utilice la cobertura porcentual del alcance (circulación/familias o lectores totales del mercado global/personas meta); número de inserciones para determinar la frecuencia.

Periódico: use la cobertura porcentual del alcance (circulación/familias o lectores totales del mercado global/personas meta); número de inserciones para calcular la frecuencia.

Publicidad externa: en una estimación normal de cuatro semanas de espectáculos:

50 espectáculos - alcance de 85 y frecuencia de 15

100 espectáculos = alcance de 88 y frecuencia de 29

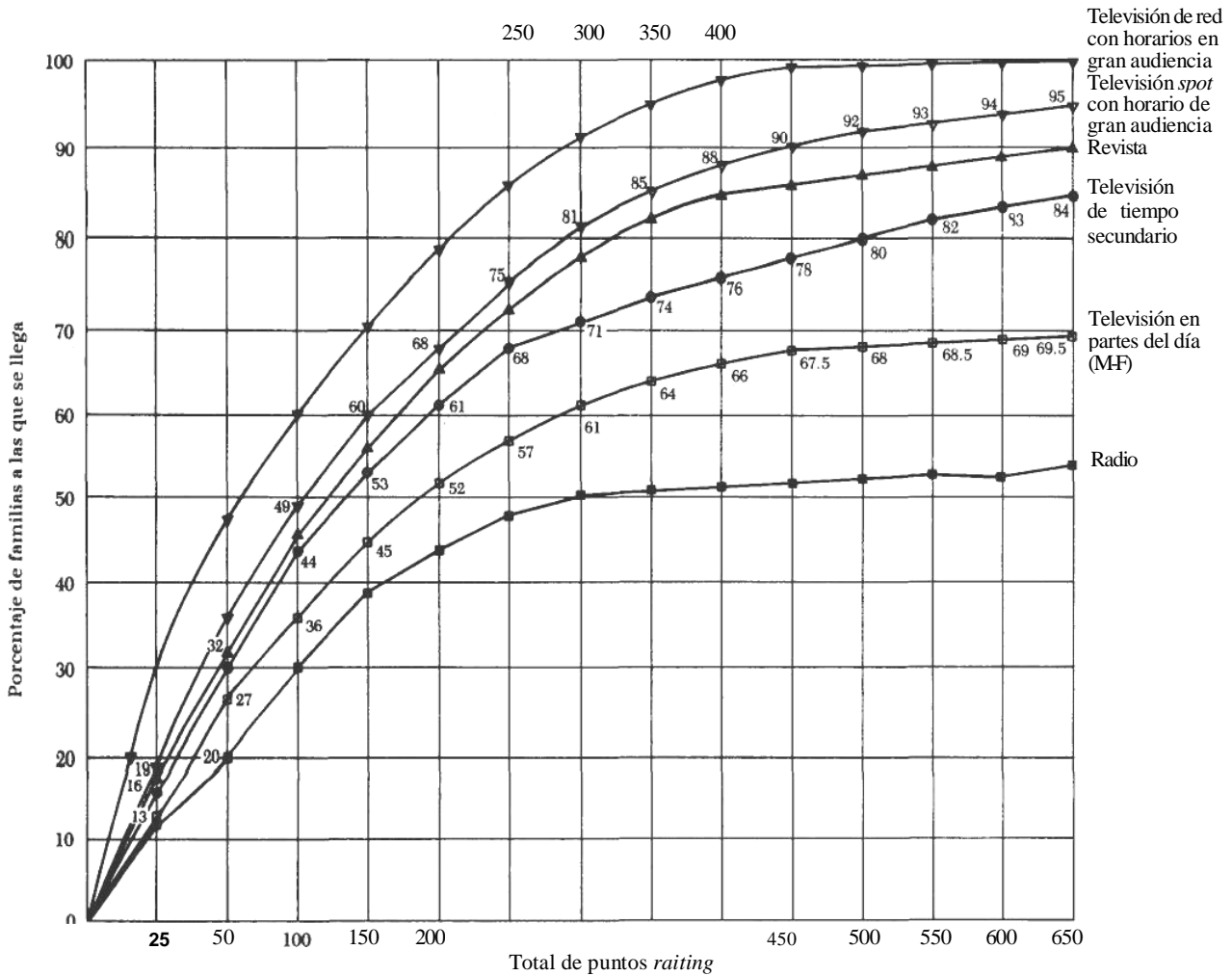
Correo directo: use la cobertura porcentual para calcular el alcance (número de envíos de correo/familias o personas meta del mercado global); número de envíos de correo para determinar la frecuencia.

Una vez estimados el alcance y la frecuencia de un solo medio, tal vez quiera combinar los pesos con otro medio. Aunque no es un método exacto (pero lo bastante bueno para lograr una aproximación), puede utilizar la rejilla de la tabla 14.3 y llegar a niveles combinados de peso entre medios. Por ejemplo, se planean 300 puntos de *rating* bruto en la radio y 800 en revistas (1100 puntos de *rating* bruto en total); y producen alcances de 50 y de 80, respectivamente. Después, el planificador puede ver en la rejilla que el alcance combinado es aproximadamente 86 (86 es la intersección del renglón 50 y de la columna 80); en consecuencia, la frecuencia de los 1100 puntos de *rating* bruto combinados ha de ser 12.8 ($1100/86 = 12.8$). Aunque ni la gráfica ni la rejilla son perfectamente exactas, cada una ofrece una buena aproximación para la planeación.

Cómo llegar a las metas cuantitativas de los medios. Ahora que conoce la medición de los medios, podrá examinar los métodos con que se llega a una meta o a varias metas del nivel del peso en la comunicación.

Métodos macro de determinación de las metas del peso de los medios Dos métodos de este tipo pueden em-

Tabla 14.2 Relación de alcance, frecuencia y *rating* bruto



Fuente: Michael L. Rothschild, *Advertising, From Fundamentals to Strategies*, Lexington, Massachusetts, D.C. Heath and Company, 1987.

pleasearse al fijar las metas del peso de los medios para el producto. Uno se sirve del método de la publicidad como un porcentaje de ventas basado en los promedios de la industria y el segundo recurre a una comparación entre la participación de medios y la de las ventas del mercado. Ambos se fundan en el mercado, mientras que el tercero se basa en hacer que determinado mercado se decida a actuar. Los tres ofrecen ventajas. Usted podría aplicar una combinación de métodos o bien optar por utilizar el que mejor corresponda a la situación de la planeación. Lo importante es que sepa cómo se usan los diversos métodos para determinar el peso de los medios para su producto. *El método de la publicidad como un porcentaje del método de ventas* comienza con un análisis del porcentaje de ventas asignado a la publicidad por la categoría del producto/industria donde se compete.

Usted podría emplear después un porcentaje parecido de sus ventas proyectadas en el presupuesto de medios, luego de disminuirlo de 10 a 15% para cubrir el costo de producción y desarrollar los anuncios o comerciales. Por ejemplo:

Publicidad porcentual de ventas de la categoría	3%
Ventas proyectadas del producto	\$1 000 000
Presupuesto de anuncios (3% x \$1MM)	\$ 30 000
Producción de anuncios del 10% (10% de un presupuesto para anuncios de \$30M)	\$ 5 000
Presupuesto disponible para medios (\$30M - \$3M)	\$ 27 000

Ahora que ya cuenta con un presupuesto monetario como base, debe utilizarlo para determinar la meta del peso de los medios.

Si quiere calcular un nivel aproximado de peso del *rating* bruto, contacte a su representante de medios

Tabla 14.3 Niveles acumulados de alcance en los medios

		Combinaciones de todos los medios (familias e individuos)																	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
5	1	10	14	19	24	28	33	38	43	47	52	57	62	66	71	76	81	85	90
1	0	14	19	23	27	32	36	40	45	50	54	59	63	68	72	77	81	86	91
1	5	19	23	27	31	35	39	43	48	52	56	61	65	69	73	78	82	86	91
2	0	24	27	31	35	38	42	46	50	55	59	63	67	71	75	79	83	87	91
2	5	28	32	35	38	41	44	48	53	57	61	64	68	72	76	79	83	87	92
3	0	33	36	39	42	44	47	51	55	59	63	66	70	73	77	80	84	88	92
3	5	38	40	43	46	48	51	53	58	62	65	68	71	75	78	81	84	88	92
4	0	43	45	48	50	53	55	58	60	64	67	70	73	76	79	82	85	88	92
4	5	47	50	52	55	57	59	62	64	66	69	72	75	77	80	83	86	89	93
5	0	52	54	56	59	61	63	65	67	69	71	74	76	79	81	84	86	89	93
5	5	57	59	61	63	64	66	68	70	72	74	76	78	80	82	85	87	90	93
6	0	62	63	65	67	68	70	71	73	75	76	78	80	82	84	86	88	90	94
6	5	66	68	69	71	72	73	75	76	77	79	80	82	83	85	86	88	91	94
7	0	71	72	73	75	76	77	78	79	80	81	82	84	85	86	87	89	91	94
7	5	76	77	78	79	79	80	81	82	83	84	85	86	86	87	88	89	91	95
8	0	81	81	82	83	83	84	84	85	86	86	87	88	88	89	89	90	92	95
8	5	85	86	86	87	87	88	88	88	89	89	90	90	91	91	91	92	92	95
9	0	90	91	91	91	92	92	92	92	93	93	93	94	94	94	95	95	95	95
9	5	95	95	96	96	96	96	96	96	97	97	97	97	97	97	98	98	98	98

Fuente: Michael L. Rothschild, *Advertising, From Fundamentals to Strategies*, Lexington, Massachusetts, D.C. Menh and Compny, 1987.

para llegar a un costo muy aproximado por punto de clasificación por medio. Por ejemplo,

Costo de inserción promedio o *spot* en un medio electrónico/= costo por punto de clasificación promedio

O bien,

Radio promedio: 60 *spots* comerciales con un costo de = \$18 costo por punto de clasificación \$36/clasificación promedio de 2

Después puede usted dividir el presupuesto total destinado a los medios entre el punto de costo por

punto de clasificación (CPP) en cada medio para llegar a una idea aproximada de cuánto peso de los medios puede pagar en cada medio potencial. Por ejemplo,

$$\$27\,000 / \$18\text{ CPP} = 1500 \text{ puntos de rating bruto}$$

Aunque el ejemplo anterior se aplica a un medio dirigido a los consumidores, usted podría servirse de un método similar con los medios de una empresa que vende a otra empleando un costo promedio por puntó en cada medio, como las publicaciones especializadas y el correo directo.

El método de publicidad como un porcentaje de la meta del peso de medios para las ventas no es muy

complicado, pero le obliga a maximizar la inversión en el presupuesto. Sin embargo, no olvide que como este método tiene una aplicación tan amplia no tiene en cuenta su situación actual de mercadotecnia ni el ambiente competitivo de la mercadotecnia. Por tanto, la publicidad como porcentaje de las ventas debería, en casi todas las situaciones, ser un punto de partida y no es más que uno de los métodos para obtener la meta óptima del peso de los medios.

Otro método con que se determina la meta del peso de los medios es la comparación de la participación entre la actividad de ellos y las ventas, o sea el método de *comparación entre la participación de los medios y la del mercado*. Esta técnica compara la participación de la voz de los medios (PVM) (en el peso de medios por *rating* bruto o los gastos en ellos como porcentaje de la publicidad total en los medios dentro de la categoría o mercado) con la participación del producto en las ventas del mercado (PPV).

Organización	PVM		PPV	
	\$M	Porcentaje	\$MM	Porcentaje
A	\$370	48%	\$94.1	39.1%
B	230	29.9	70.0	29.1
C	69	14	38.6	16.1
D	105		38.0	15.7
Total	\$774	100%	\$240.7	100.0%

Si está utilizando los gastos en los medios, tome el gasto de cada competidor (incluyendo su propio producto en la evaluación del negocio) y compárelo con la correspondiente participación en el mercado. ¿Es su participación de los gastos en medios mayor o menor que la de la competencia? ¿Es mayor o menor que la de la participación de su producto en el mercado? Basándose en la dirección de sus estrategias de mercadotecnia y la comparación entre esos dos parámetros, puede determinar las metas de los pesos de los medios.

A manera de orientación aproximada y sólo como un simple punto de partida en el empleo de la determinación del peso de medios usando dicha comparación, considere los siguientes aspectos:

La participación de voz debe reflejar la del mercado.

Casi siempre a una mayor participación en el mercado corresponde una participación más amplia de voz.

Si desea incrementar su participación en el mercado, a menudo ha de aumentar la participación de voz.

Si su participación de voz es menor que la del mercado año tras año, su participación de ventas

terminará disminuyendo si todo lo concerniente al ambiente competitivo del mercado y a su mezcla de mercadotecnia permanece constante.

Al utilizar este método, no olvide que no existe garantía alguna de que siempre habrá una causa y un efecto directo entre aumento/disminución de la participación de voz de medios y participación de ventas en el mercado. Los estudios de gran alcance y la experiencia de los autores con los medios también indican la existencia de esta relación causal durante los periodos de recesión, en los cuales se contrae el mercado y merman las ventas totales del mercado en una industria. En general, las compañías que conservan o aumentan el peso de sus medios durante los periodos de recesión obtienen un aumento en la participación de ventas y mejores utilidades que las que reducen los presupuestos destinados a anuncios y los correspondientes pesos de los medios.

Método de mercado basado en el mercado meta (micro). Luego de haber estudiado los niveles del peso de los medios desde un punto de vista basado en el mercado (macro), conviene abordar el establecimiento de las metas del peso de los medios desde una perspectiva del mercado meta (micro). En este método tratará usted de determinar a qué porcentaje de dicho mercado ha de llegar y con qué frecuencia. Desea llegar a él con la frecuencia necesaria para crear conocimiento del producto y un reconocimiento que genere una actitud positiva ante él y a una posible compra. En esencia, está intentando determinar cuánto peso de los medios en *rating* bruto se necesita para *llegar o comunicarse eficientemente* con una parte lo bastante grande del mercado para que entienda el mensaje y se alcancen las ventas requeridas.

Un buen sistema para empezar a calcular la frecuencia y el alcance deseados consiste en analizar los objetivos de la publicidad a partir del porcentaje del mercado meta que, según sus planes, debe tener un conocimiento del producto sin ayuda y una actitud favorablemente dispuesta hacia él. Más aún, basándose en los objetivos de mercadotecnia, examine qué porcentaje del mercado probará, conforme a sus estimaciones, el producto, repetirá la compra y se convertirá en usuario habitual, a fin de conseguir los objetivos de ventas.

También le aconsejamos estudiar los niveles del peso de los medios que apoyaron su producto durante el año anterior, junto con el nivel del apoyo logrado para las promociones que haya llevado a cabo. Basándose en estos niveles favorables del peso de medios, procure correlacionar los resultados de ventas con objeto de determinar los niveles de alcance, frecuencia y *rating* bruto que se requieren para que el plan

del presente año cumpla con los objetivos estimados de la publicidad y la promoción.

Según el tipo de producto que esté vendiendo y de su conocimiento y aceptación por parte del mercado meta, cada situación es diferente cuando se *establecen las metas del alcance*. Pero le sugerimos el siguiente punto de arranque basándonos en nuestra experiencia personal: debería considerar un alcance del mercado meta de 60 a 90+. Si desea un impacto significativo, suele ser necesario que el mensaje llegue a más de la mitad del mercado meta. Esto resulta en ocasiones difícil de lograr, sobre todo en las promociones a corto plazo y cuando no es fácil el acceso a los vehículos apropiados de los medios.

Una vez estimada la meta o metas del alcance para el año, la introducción de nuevos productos, la promoción, los eventos, la solemne inauguración y otros aspectos, ahora llega el momento de estimar la frecuencia necesaria respecto al mercado meta al cual debe llegarse, a fin de lograr un alcance eficaz que suscite la respuesta deseada. Al *fijar las metas de frecuencia*, en realidad es una conjetura la frecuencia que se requiere para conseguir que la parte deseada del mercado meta pase del reconocimiento del producto a la compra. No obstante, una posible gama de frecuencias que permite hacer que eso suceda es una frecuencia de tres a diez. Para determinar si se necesita una frecuencia mayor o menor se toma en cuenta lo siguiente:

Mayor frecuencia	Menor frecuencia
Nuevo producto	Producto establecido
Nueva campaña	Campaña establecida
Mensaje complejo	Mensaje simple
Posibles clientes no usuarios (objetivo de prueba del producto)	Posibles usuarios
Altos niveles de publicidad de la competencia	Bajos niveles de publicidad de la competencia
Categoría de usuarios no leales, especialmente con un corto ciclo de compra	Base de usuarios estables/leales
Promoción/evento de compras	

Nuestra experiencia personal, especialmente con los clientes detallistas, nos indica que normalmente es preferible llegar a un porcentaje menor del mercado meta con mayor frecuencia que a un porcentaje más elevado con una frecuencia mínima. La razón de ello es que conviene más lograr que una audiencia más pequeña entienda y recuerde el mensaje que llegar a una gran audiencia, pero sin conseguir que comprendan o recuerden debidamente el mensaje.

Para ayudar a entender la frecuencia necesaria para comunicar eficientemente el mensaje, puede usted estimar el número de veces que es preciso llegar a la persona meta, al calcular la frecuencia necesaria para suscitar la respuesta deseada, como se advierte en la tabla 14.4. Para ayudarle en esto, hemos incluido una gama estimada de frecuencias en cada respuesta. Los autores de este libro reconocemos que esos intervalos (o gamas) son extremadamente subjetivos y que variarán muchísimo con la situación actual del mercado.

Para establecer una meta del peso de los medios, basta multiplicar el alcance estimado por la frecuencia total necesaria para alcanzar el nivel global del *rating* bruto. Por ejemplo:

$$\text{Alcance } 80 \times \text{frecuencia } 9 = 720 \text{ puntos de } \textit{rating} \text{ bruto}$$

No olvide que en esta metodología la frecuencia de la exposición al mensaje se basa en la frecuencia promedio. Algunas personas del mercado meta quedarán expuestas una vez y otras, a múltiplos del número de frecuencia promedio.

Seguramente usted habrá deducido de esta explicación sobre el establecimiento de las metas del peso de medios lo siguiente: no existe una regla rápida y clara para calcular el nivel óptimo de dicho peso para el producto, sino más bien una combinación de varios factores que es preciso tener en cuenta. No obstante, para darle un punto de arranque en el *establecimiento de las metas del peso de los medios*, en la tabla 14.5 se incluyen algunas directrices para que las considere y confiamos que las modificará (posible-

Tabla 14.4 Cómo determinar las metas de frecuencia

Intervalo de posible frecuencia	Respuesta	Definición	Probabilidad lógica de lograr una respuesta exclusivamente con la publicidad
1 a 3	Reconocimiento	Recuerda la publicidad cuando el producto se muestra/menciona	La menos difícil
3 a 6	Reconocimiento sin ayuda	Da el nombre del producto cuando se le pregunta acerca de la categoría	Difícil
4 a 7	Retención	Recuerda la publicidad e identifica el producto	Más difícil
5 a 8	Aprendizaje	Asocia con el nombre la información relativa al producto	Muy difícil
6 a 10	Actitud	Prefiere el producto, actitud positiva	Extremadamente difícil
1 a 10+	Ventas	Compra	La más difícil

Tabla 14.5 Directrices para determinar el peso de los medios

Tipo de producto/servicio	Niveles de peso del <i>rating</i> bruto para la audiencia meta		
	Mínimo semanal	Periodo de cuatro semanas de temporada/evento	Anual
Consumidor			
Productos empacados			
Establecido	75-150	300- 600	1 000- 3 000
Introducción/promoción	150-250	600-1 000	1 800- 5 000
Venta al detalle/servicio			
Establecido	100-200	400- 800	2 000- 5 000
Introducción/promoción	175-350	700-1 400	3 000-10 000
Empresa que vende a otra			
Establecido	24- 50	100- 200	600- 1 600
Introducción/promoción	50-150	200- 600	1 200- 3 600

mente muy a fondo) al determinar esas metas para su producto. Se trata de directrices *muy aproximadas* del peso de los medios, basadas en datos cuantitativos, pero primordialmente en la experiencia de los autores de este libro. Por consiguiente, son sumamente subjetivas y han de utilizarse con mucha precaución.

En el área de productos empacados, en promedio el nivel introductorio anual de 2 500 a 5 000 puntos de *rating* bruto pueden generar un conocimiento de marca *con ayuda* de 60 a 80% e índices de prueba del producto hasta de 20%. En el ambiente real, el nivel de 5 000 a 10 000 puntos de *rating* bruto pueden generar en promedio un conocimiento de la tienda *sin ayuda* de 20 a 40% e índices de prueba hasta de 20%. El índice de pruebas del producto en el ambiente detallista depende muchísimo de la penetración en las tiendas (o bien del número de tiendas que tenga su empresa en el mercado).

He aquí algunos ejemplos de las metas del peso de medios para un producto empacado comercializado a nivel nacional:

Lograr un mínimo de 2 000 puntos de *rating* bruto a nivel nacional para el año fiscal.

Conseguir un alcance de 90 a 95 y una frecuencia promedio mínima de cuatro durante los principales periodos de realización rápida de los medios.

En los mercados locales de oportunidad de Chicago, Los Angeles y Filadelfia:

Lograr un total mínimo (a nivel nacional y local) de 3 000 puntos de *rating* bruto al año.

Conseguir un alcance de 90 a 95, con una frecuencia mínima de seis para los periodos fuertes de cuatro semanas.

En el caso de los fabricantes de productos que vende una empresa a otra, un ejemplo de una meta del peso de medios sería:

Llegar a un mínimo de 80% del mercado meta con un mínimo de ocho veces al año.

Metas cualitativas de medios. Las metas cualitativas de la realización se relacionan con el *impacto* de la exposición dentro del medio particular donde se llevan a cabo, en cuanto el término debe ofrecer un ambiente óptimo para el producto anunciado y para el mensaje que va a ser transmitido. El ambiente de medios también ha de ser congruente con la imagen proyectada del producto y corresponder a ella. La orientación de esta meta proviene del posicionamiento del producto y de la estrategia creativa.

La meta cualitativa de medios es una guía y a la vez una medida de protección. Garantiza que los medios seleccionados no sólo generen el impacto necesario para el mercado meta, sino que además mejoren la recepción del mensaje concreto sin obstaculizarlo en absoluto. Un anuncio que vende la tecnología avanzada de un nuevo automóvil podría colocarse con resultados óptimos en una revista especializada (por ejemplo, *Car and Driver*), en tanto que un anuncio que venda los beneficios psicológicos de un nuevo automóvil (por ejemplo, la sensación de placer que procura el conducirlo) es más idóneo para comunicarse por televisión. Una meta cualitativa de medios que representa un avance tecnológico podría ser la siguiente: "Crear un ambiente de medios que tenga autoridad, que sea creíble y que ofrezca el valor de las novedades". Esto podría finalmente llevar a poner el anuncio en noticieros de la televisión local.

Si el mensaje introduce una cadena de tiendas de ropa de alta costura para las damas, la meta de la

comunicación podría ser: "Crear un ambiente de medios que sea propicio para la exhibición de ropa de calidad, elegante y relacionada con el estilo de vida de las mujeres que compran ese tipo de ropa" Ello haría finalmente colocar un anuncio en programas de televisión como "Dinastía" o "Falcon Crest", en los cuales los guardarropas de los protagonistas se ven con el mismo interés que la trama o historia. Esta misma meta podría traducirse en un anuncio glamoroso en la edición en una publicación elegante de la ciudad.

Objetivos opcionales de medios para el plan

Presupuesto destinado a los medios. En teoría, generalmente es mejor utilizar el método de tareas al elaborar un plan de medios y de ese modo llegar a un presupuesto de medios que sea el resultado directo del tipo y la cantidad de medios necesarios para cumplir con las metas de la comunicación. Este tipo de presupuesto se detalla más adelante, basándose para ello en las consideraciones referentes al presupuesto acumulativo del plan de mercadotecnia, con el propósito de implantar todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia. Pero si hay parámetros financieros específicos de los medios para el plan, muchas veces quedan incluidos como parte de los objetivos de los medios.

A continuación se dan algunos ejemplos de objetivos del presupuesto destinado a los medios:

Conservar los gastos totales de los medios en 372% de las ventas totales proyectadas.

Realizar un plan anual de medios en el nivel de presupuesto de 300 000 dolare».

Objetivos de la prueba de medios. Es posible que el plan de mercadotecnia requiera probar los medios. De ser así, conviene incluir en esta sección una breve declaración de los objetivos de las pruebas. He aquí algunos ejemplos de los objetivos de la prueba de medios:

Probar el impacto que en las ventas tiene incrementar los medios gastando de 2 a 4% de las ventas.

Probar el impacto que tiene en las ventas agregar los medios del consumidor al uso actual de las publicaciones de la empresa y el correo directo para llegar mejor a las empresas clientes que venden a otras empresas.

Probar la eficacia de recuperación del hecho de agregar los medios electrónicos al plan anterior que incluía exclusivamente todos los medios impresos.

Paso 3

Prepare una estrategia de medios

En la estrategia de medios debería incluir:

- Un breve resumen de la *mezcla de medios* o sea los diversos medios que utilizará: revistas, correo directo, radio y otros.
- *El uso específico de cada medio*. Ésta es una descripción táctica de cómo se emplea cada uno de los medios específicos, como tipos de revista, tamaño de los anuncios, tipo de programación de radio, parte del día y duración de los comerciales.
- Una descripción de la *programación* de los medios en cuanto al momento de utilizar cada uno y a qué niveles.

Esta sección dedicada a la estrategia constituye realmente el núcleo del proceso de la planeación de medios. Es un proceso en evolución y muy fluido porque en él se evaluarán los elementos de los medios para cada uno de los puntos de la estrategia. Usted combinará también varios elementos y evaluará las alternativas de las combinaciones basándose en un criterio cuantitativo (realización y eficiencia), así como en un criterio cualitativo en cuanto a qué ambiente de medios comunicará el mensaje en la forma más apropiada. Como parte de la sección dedicada a la estrategia de medios, querrá además incluir una justificación o explicación, una vez que haya tomado una decisión respecto a cada una de las estrategias específicas.

No olvide que podría revisar las estrategias de medios a medida que se desarrolla el plan de mercadotecnia por las posibles modificaciones de los objetivos de ventas, estrategias de mercadotecnia, programa promocional, presupuesto y otros aspectos. Pero si se necesitan cambios en las estrategias de medios, son relativamente fáciles de realizar si usted entiende este proceso metódico de planeación de medios y lo ha realizado alguna vez.

Estrategia de la mezcla de medios

Descripción y comparación de valor. Antes de escribir una estrategia de este tipo, debe examinar y evaluar qué medios facilitarán mejor el cumplimiento de los objetivos correspondientes. En esta evaluación ha de compararse el medio individual tanto con un criterio cuantitativo como cualitativo.

Para comenzar el proceso de evaluación, efectúe una rápida selección inicial de los diversos medios, determinando cuáles tienen posibilidades de utilizarse en un plan de medios que cumpla con los objetivos. Conviene efectuar este proceso con *todos* los medios para asegurarse de que no excluye auto-

Tabla 14.6 Guía manual de medios: descripción general y valores de varios medios

Medio	Tamaño/duración		Comparación de costos	
	Unidades disponibles	Tamaño/unidad recomendados	Unidad estándar	Eficiencia relativa*
Televisión Red o <i>spot</i>	:60/:30/:15/:10 (<i>spot</i> :15 generalmente no disponible)	:30	:30	En general sobre el promedio
De gran audiencia Diurna Tiempo secundario temprano Tiempo secundario tardío				El más caro El menos caro Regular Mayor que el tiempo secundario temprano
Noticiarios				Red: promedio <i>Spot</i> : cercano al horario de mayor audiencia
Deportes Por cable	:60/:30/:15/:10	:30		La más costosa Bajo costo por millar a nivel nacional pero alto costo de <i>spot</i>
Radio				
Red	:60/:30/:10	:30	:30	Muy eficiente vs. la televisión
<i>Spot</i>		:60	:60\$	Generalmente eficiente vs. la televisión
Periódicos locales	Diversos	De 1/4 a 1/2 página	1/3 página	Promedio/diversos
Suplementos dominicales	Diversos	De 1/2 plana a plana entera	2/3 de plana a cuatro tintas	Igual a la eficiencia de muchas revistas
Revistas para el consumidor Semanarios de noticias Para hombres Para mujeres Etc.	Diversos	De 1/2 plana a plana completa	Página a cuatro colores con sangría	Generalmente más eficientes que la televisión
Empresa que vende a otra/mercado Vertical (definido a través de industrias específicas) Horizontal (definido a través de la función de trabajo)	Diversos	De 1/2 plana a plana completa	Plana b/n	Costoso pero menos que el correo directo
Publicidad externa/fuera de casa	Presentación de 25/50/100	50	Presentación de 50 a 100	La más eficiente
Correo directo	Hasta 6 1/8" x 11 1/2 x 1/4 de espesor, 1 onza o menos [#]	Más grande, B/N más una tinta	Diversos	El más caro

*Representa las relaciones normales de eficiencia de costos entre los tipos de medios. Las variancias individuales ocurren con frecuencia.

†Porcentaje estimado de audiencia que reparó en la publicidad (la probabilidad de que la publicidad sea advertida por la audiencia del medio). Porcentaje de percepción basado en: :30 en televisión, página a 4 tintas en revistas/suplementos, 1/2 plana en periódicos, :30 en radio de red, :60 en radio de *spots* y hoja 30 en publicidad externa. El valor de percepción de un 70% para el correo directo se basa en el porcentaje estimado que abre el envío de correo directo. (Ix>s valores de percepción para la televisión se refieren a la televisión de *spot*.) Si desea una explicación más completa sobre los valores de percepción, examine la explicación que se da bajo el encabezado, "Cómo llegar a la mezcla correcta de medios"

Grupo			
Publicidad	Valor de captación!	Alcance/identificación de la audiencia meta	Valores de comunicación
		Un poco precisos	<i>Ventajas:</i> impacto audiovisual, muy intrusiva, exige menor participación que los medios impresos, impacto inmediato, alcance rápido y buena frecuencia, cobertura nacional relativamente homogénea y también más allá de las áreas metropolitanas.
De 16 a 23* †	65		
27	45	Amplia audiencia total	<i>Desventajas:</i> limitada a restricciones de duración del comercial, una exposición por gasto
27	45	Esposas, hijos	
27	55	Esposas/hijos Adultos	
27	60	Adultos, un poco mayores	
27	45	Varones La más precisa de la televisión	
De 17 a 20 por hora	35	Bastante precisa en términos de edad/sexo	<i>Ventajas:</i> medio de buena frecuencia, exige una participación menos activa, cobertura de <i>spot</i> bien localizada para ciudad/área metropolitana.
De 20 a 30 por hora	35	demografía sólo para objetivos étnicos.	<i>Desventajas:</i> sólo impacto de midió, <i>ratings</i> bajos, limitada a restricciones de duración del comercial, una exposición por gasto, el alcance se logra más lentamente que en la televisión y en la prensa.
70	55	Amplia audiencia total	<i>Ventajas:</i> impacto inmediato, muy grande potencial de alcance, los cupones se cobran (redimen) más rápidamente y a tiempo. <i>Desventajas:</i> pocos lectores por ejemplar, muy poca transmisión entre los lectores, de reducida calidad de producción.
De 60 a 65		Amplia audiencia total	<i>Ventajas:</i> impacto inmediato, muy grande potencial de alcance, buen portador de cupones, mejor calidad de producción que la de los periódicos. <i>Desventajas:</i> pocos lectores por ejemplar, muy poca transmisión entre lectores, breve lapso de vida, no tan flexible en el tiempo como el periódico.
De 40 a (50)	50	Muy precisas en términos de muchos datos demográficos	<i>Ventajas:</i> sin restricciones de tiempo por mensaje, potencial de exposiciones múltiples por gasto, potencial de descripción del producto en profundidad, generalmente demografía de niveles superiores, transmisión de revistas entre lectores, vehículo de cupón/realización de promoción, buena calidad de producción. <i>Desventajas:</i> exclusivamente impacto visual, requiere participación activa, impacto menos inmediato, menor alcance y cobertura del mercado local que la televisión, radio y prensa.
De 40 a 60	65	Preciso por industria o función de trabajo	<i>Ventajas:</i> potencial de descripción del producto en profundidad, alcance relativamente pequeño pero con audiencia identificada, los anuncios y editoriales se leen mucho, portador de cupones, bajo costo por pregunta. <i>Desventajas:</i> exclusivamente impacto visual.
De nada a un poco (varía por área)	30	Imprecisa	<i>Ventajas:</i> buena para la identificación de producto/empaque, alcance satisfactorio, gran frecuencia, buen vehículo direccional, concentración geográfica local. <i>Desventajas:</i> exclusivamente impacto visual, poco potencial de desarrollo de mensaje publicitario, costo mensual total muy alto para una cobertura más o menos a nivel nacional.
Todos anuncios/sin editorial	70	El más preciso	<i>Ventajas:</i> gran potencial de desarrollo del mensaje publicitario, alcances relativamente pequeños pero con una audiencia escogida, anuncios y editoriales muy leídos, portador de cupones, bajo costo de búsqueda. <i>Desventajas:</i> exclusivamente impacto visual, fácil de desechar.

† Afiliados a estaciones de televisión que no son de redes.

§ Un :30 en la radio de red es la mitad del precio de un :60. En el caso de radio de spots, un spot de :30 puede costar de 70 a -.60% del mismo precio.

|| Una presentación de 50 significa aproximadamente que 50% del mercado pasará uno de los lugares cada día.

Tamaño y pesos aceptables sin aumento del costo del correo.

máticamente un medio basándose en ideas preconcebidas o sin determinar antes si podría alcanzar los objetivos.

La tabla 14.6, que es un repaso rápido de los medios y una guía fácil de consulta, ofrece una descripción general y una comparación de los valores de los medios a partir de datos cuantitativos y de la experiencia personal de los autores del libro. Si necesita información básica más profunda sobre cada medio, le aconsejamos leer un libro de publicidad o de medios o bien consultar el asunto con los representantes correspondientes de medios.

Cómo llegar a la mezcla correcta de medios. A fin de obtener una mezcla adecuada de medios, hay que excluir los que evidentemente no son los indicados; se hace un análisis cuantitativo y cualitativo de los posibles candidatos y se reflexiona sobre cómo la selección de medios influirá sobre el mercado meta en relación con el ambiente competitivo de los medios.

Excluya los medios inapropiados. Luego de analizar las fuerzas y debilidades de cada medio en cuanto a su idoneidad para cumplir con los objetivos, se excluyen los que lógicamente no podrían realizar ese cometido. Si está usted comercializando un nuevo producto en un mercado general que requiere una publicidad psicológica de imagen, no usaría de ninguna manera el correo directo; si el producto es muy técnico y exige una explicación pormenorizada, no recurrirá a la publicidad externa; y si estuviera preparando la solemne inauguración de una enorme tienda de helados en un suburbio de Chicago, no se serviría de la televisión.

Evalúe cada medio con un criterio cuantitativo de costo por millar. Una vez eliminados los medios que evidentemente no cumplen con los objetivos, compare los restantes con un criterio de costo cuantitativo por millar (CCM) para determinar la eficiencia de los medios. Se utiliza un costo por millar como un denominador común en la comparación de medios.

Para llegar a un CCM de un medio, puede dividir la audiencia meta entre el costo del medio y multiplicar el producto por 1000 (costo/audiencia x 1000 = CCM) o bien mover el punto decimal de la audiencia tres lugares hacia la izquierda y dividir entre el costo del medio (costo/audiencia/1000 = CCM). Si el costo comercial :30 del mejor horario en una red de televisión es de \$88 245 dólares y el número de personas a las que se llega es de 10 415 000, entonces $\$88,245/10,415 = \8.47 CCM.

A partir del CCM usted quiere evaluar cada uno de los posibles medios en el mercado que ha selecciona-

do y que considera apropiado para el producto. A fin de efectuar el análisis de eficiencia del costo cuantitativo por millar, necesitará información tanto sobre la audiencia como sobre el costo. Una lista de algunas fuentes con las cuales se generan datos relacionados con una y otro se incluye en la tabla 14.1.

Después de calcular un CCM promedio para cada medio potencial y para comparar más fácilmente esos promedios, tal vez desee clasificar por orden los medios, desde el más pequeño hasta el más grande. El diagrama de la tabla 14.7 ofrece un ejemplo de una comparación del CCM a nivel nacional.

Una vez clasificado el CCM calculado, posiblemente querrá ponderar la audiencia general según la probabilidad de la publicidad que está siendo *advertida por la audiencia del medio*. Ésta es una consideración importante, porque la cantidad de personas del mercado meta que *reciben* la comunicación, según le indican los servicios de investigación de audiencia y los vehículos de medios (estaciones de radio y televisión, prensa, revistas, etc.) suele ser mucho mayor que el *número real que ve o escucha* el mensaje publicitario. Basándose en un cálculo de los datos de medios y en la experiencia de los autores, en la tabla 14.6 se ofrece una estimación aproximada del *valor de reconocimiento* de los diversos medios. No obstante conviene señalar que esos estimados son sumamente subjetivos. Más aún, los datos de la investigación que dan un fundamento objetivo a los estimados cambian sin cesar.

Teniendo esto presente, puede usted aplicar esos valores de reconocimiento a la audiencia general de cada medio y así llegará a una audiencia ajustada menor (y, supuestamente, más realista) de la cual pueda deducir un costo cuantitativo por millar (CCM) ajustado:

Audiencia de horario preferencial	10 415 000
Valor de reconocimiento	$\frac{x}{.65}$
Audiencia ajustado de horario preferencial	6 769 750
Costo unitario promedio	\$88 245
CCM ajustado de horario preferencial	\$13.04

Así, después puede usted volver a clasificar por orden los costos cuantitativos por millar, basándose en el valor de reconocimiento luego de efectuar los ajustes indicados en la tabla 14.7.

Habiendo examinado los costos cuantitativos por millar de los medios, puede empezar a eliminar los que tengan un costo alto. Pero no puede suponer automáticamente que los que presenten el costo más bajo han de incluirse en la mezcla de medios. Debe usted considerar asimismo los factores cuantitativos de cada medio y el empleo que de los medios hace la competencia. En última instancia, el factor decisivo

Tabla 14.7 Comparaciones de los costos de la mezcla de medios

Medio/tamaño unitario	Costo promedio de unidad	Clasificación promedio W25-54	Mujeres de 25 a 54 años (000)	CPM	Rango	Valor de captación	CPM ajustado	Rango
Televisión de red (:30)								
Partes del día								
Todo	\$ 16 060	4.4	3 598	\$ 4.46	8	45	\$ 9.92	9
ABC	17 540	4.9	3 890	4.51	9		10.02	10
CBS/NBC	11 784	3.4	2 840	4.19	6		9.22	7
Dramas	20 540	5.2	3 977	5.16	12		11.48	11
Programas de juegos	7 920	2.5	2 557	3.10	3		6.88	3
Horario de mayor audiencia								
Todo	88 245	11.1	10 415	8.47	16	65	13.04	14
Temprano por la mañana								
Todo	12 615	2.9	2 841	4.44	7	35	12.69	13
Noticias de la tarde								
Todo	49 910	6.2	7 669	6.51	13	45	14.46	15
Altas horas de la noche								
Horario nocturno de ABC	31 800	3.0	3 125	10.18	18	65	15.66	18
CBS I y II	18 090	2.7	2 273	7.96	15	65	12.24	12
NBC Tonight Letterman	29 920	3.2	3 125	9.57	17	65	14.73	16
Horario secundario Combo	7 583	2.2	980	7.74	14	50	15.48	17
Radio de red (:30)								
6A-7P plan de difusión	1 280	.8	852	1.50	1	35	4.29	2
Revistas (1/2 plana, 4/C)								
Servicio para mujeres	30 677	24.4	17 991	1.71	2	50	3.41	1
Prensa								
Tira cómica dominical (1/3 de plana, 4/C)	29 194	60.3	57 192	5.10	11	55	9.28	8
Suplementos dominicales (1/2 plana, 4/C)								
Parade	144 700							
USA Weekend	52 924	13.8	12 783	4.14	5		7.53	5
Red de revistas dominicales	109 069	30.9	27 838	3.92	4		7.12	4

Nota: los costos, clasificaciones y mujeres (000) no son necesariamente datos actuales o representativos, pero los costos por millar y los rangos son precisos como razones demostrativas.

no es siempre el costo cualitativo por millar más bajo sino el menor costo por venta. Lo que podría parecer demasiado costoso según una simple evaluación del CCM podría ser el medio más eficaz en cuanto a la venta de bienes. En el mercado mucho más rigurosamente definido de las empresas que venden a otras empresas, la utilización de los medios masivos de los consumidores, como la televisión con su costo bruto y sus CCM más altos, han resultado exitosos para compañías como Federal Express (correo nocturno) y la IBM (computadoras para empresas pequeñas).

Evaluación con un criterio cualitativo. Una vez realizado el análisis cuantitativo de los medios, todavía hay que considerar los factores cualitativos de cada medio. Para ayudarle a realizar esto, algunas preguntas le ayudarán a determinar las características propias de su producto, servicio o tienda que han de tenerse presentes al evaluar la capacidad de cada medio para *mejorar* el mensaje publicitario.

- ¿Qué se requiere de la ejecución creativa: demostración, registro del empaque, atractivo, explicación técnica, oferta al consumidor?
- ¿Qué se requiere del medio en su relación con la ejecución creativa: vista, sonido y movimiento?
- ¿En qué aspecto el ambiente del medio es importante para comunicar el mensaje publicitario: valor de noticia, compatibilidad editorial (por ejemplo, preparación de los alimentos, mejoramiento del hogar)?
- ¿En qué medida le interesa a la audiencia la categoría del producto/marca: mucho, bastante, un poco?
- ¿Qué importancia tiene la inmediatez (rapidez de la acumulación de audiencia) para el objetivo publicitario: mucho, bastante, un poco?

Consideraciones sobre la mezcla (combinación) de medios de la competencia. Hay que considerar el uso de la mezcla de medios por parte de la competencia. ¿Cuál es su selección de mezcla de medios? ¿Cuándo usan cada medio? ¿En qué niveles? ¿Cómo emplean

cada medio en relación con los demás? Si un competidor con un presupuesto considerablemente mayor destinado a los medios domina aquel que sería la primera opción, tal vez decida usted concentrar todo su presupuesto en la segunda opción donde puede dominar y donde no se diluirán sus esfuerzos.

Aquí conviene señalar que, con competencia o sin ella, suele ser mejor concentrar la inversión en unos cuantos medios para obtener un alcance continuo y una alta frecuencia que distribuir la inversión en muchos medios distintos, fragmentando así el esfuerzo. No obstante, cuanto mayor competencia haya entre medios, más necesario será que usted haga un buen trabajo en un medio antes de empezar con otro. Asegúrese de que cada medio que se agregue a la mezcla se use con los niveles de peso que ejerzan un impacto competitivo y produzcan un buen alcance. En los medios de empresas que venden a otras empresas, casi siempre conviene concentrar los medios en las dos o tres publicaciones más importantes por clasificación de industria o trabajo; de ese modo tendrá la posibilidad de obtener un alcance de 75+, con la frecuencia necesaria para ejercer un impacto competitivo, a la vez que maximiza la inversión en los medios.

Ejemplos de la estrategia de mezcla (combinación) de medios. Luego de evaluar las alternativas de medios desde un punto de vista cuantitativo, cualitativo y competitivo, ahora debe escribir su estrategia de mezcla de medios. A continuación se transcriben algunos ejemplos para un cliente nacional de productos empacados:

Use una mezcla de televisión de red para lograr una cobertura nacional y la televisión de *spots* en los mercados de grandes oportunidades como Chicago, Los Ángeles y Filadelfia.

Use las revistas de servicio destinadas a las damas para lograr un alcance selectivo en el mercado primario y para ofrecer cupones de descuento.

He aquí algunos ejemplos de fabricantes de productos especializados de empresas que venden a otras empresas:

Use las publicaciones profesionales con cobertura nacional en un mínimo de dos de las más importantes revistas en el área, con objeto de ampliar el alcance potencial en las audiencias primarias y secundarias.

Aproveche todas las ediciones extraordinarias (extras) de las publicaciones especializadas cuando coloque pedidos; de ese modo creará un mayor conocimiento y conquistará nuevos distribuido-

res: nuevas referencias del producto, tarjetas de respuesta directa y listas de directorios.

Utilice los envíos de frecuencia para comercializar nuevos productos entre los clientes grandes o más importantes.

Uso específico de cada medio

Dentro de esta sección dedicada a la estrategia de medios, defina el empleo táctico de cada medio que se empleará, basándose una vez más en los objetivos de medios. Incluya los siguientes medios específicos cuando así convenga:

Televisión y radio. Televisión en partes del día a día, tiempo secundario, horario de mayor audiencia, noticias, deportes. Radio en partes del día: AM, mediodía, PM, noche. Tipos de programas. Duración de comerciales.

Revistas. Indique el tipo de revista (semanarios de noticias, deportivas, etc.) o por nombre, tamaño de los anuncios, blanco y negro, número de tintas.

Periódicos. Diarios, semanales y para comprador (gratuitos), tamaño del anuncio, sección del periódico, blanco y negro, número de tintas, día de la semana.

Publicidad externa. Nivel de exposición (25/50/100), ubicación especial o requisitos direccionales, tamaño si no es una pieza de 30 páginas indique otros aspectos específicos: anuncios pintados, giratorios, etcétera.

Correo directo. Tamaño (altura/ancho), número de páginas, cantidad, blanco y negro/colores.

Ejemplos de estrategias en el uso de medios A continuación se dan algunos ejemplos de estrategia de vehículos de medios/formulaciones de tácticas para un cliente que vende alimentos en productos empacados:

Use anuncios de plana entera a cuatro colores en Revistas de servicio para damas: *Women's Day*, *Family Circle*, *Ladies Home Journal* y *Good Housekeeping*.

Revistas de interés general: *People* y *TV Guide*.

Revistas regionales/estilo de vida: *Sunsety South era Living*.

Para un detallista regional algunos ejemplos son los siguientes:

Utilice una mezcla de :30 de mezcla de televisión en partes del día, con 30% de partes del día, 30?

de horario general, 20% de horario de gran audiencia y con 20% en las noticias de la noche.

Use anuncios de prensa de 1/3 de plana y anuncios de 1/2 plana a plana completa para apoyar las grandes promociones de los jueves en la principal sección de los noticiarios.

He aquí algunos ejemplos de empresas que venden a otras empresas:

Emplee anuncios de plana entera a cuatro tintas en *Food Processing* y anuncios en blanco y negro de 1/2 página en *Food Engineering*.

Utilice una tarjeta en blanco y negro y un color más, en un formato de 6 por 11 pulgadas para lograr una mejor frecuencia entre los 1000 clientes principales.

Estrategia de programación

Además de la selección del medio óptimo, el vehículo de medios y el tamaño del anuncio/duración del comercial, es preciso determinar cuándo se van a utilizar los medios. El objetivo de medios basado en la estacionalidad ofrece directrices para la época del año en que conviene efectuar la publicidad; en cambio, la estrategia de programación proporciona una guía específica sobre cómo deben usarse los medios.

Métodos de programación. Existen varios métodos estratégicos para programar:

Los *programas de continuidad* son exactamente lo que significa su nombre: son continuos y se realizan en un nivel relativamente fijo y uniforme, con el propósito de contribuir a sostener las ventas fuera de temporada y sin promoción.

Los *programas de intensificación* incorporan el peso incremental de medios para apoyar los periodos de mayor actividad mercadológica, las introducciones de nuevos productos o campañas, las inauguraciones grandiosas y las promociones.

Los *programas de pulsación* se efectúan en un patrón de intermitencia (interrupción) regular; por ejemplo, los medios se realizan dos semanas, luego se interrumpen dos semanas y así sucesivamente. Este programa de pulsación ofrece más apoyo a los medios cuando se hace publicidad, lo cual contribuye a reducir el nivel de ruido de los medios en el mercado y hace que la publicidad destaque sobre la de la competencia.

La *intermitencia en programación* generalmente es de tres a seis semanas de publicidad continua, seguida por periodos de vacío o sin publicidad.

La intermitencia se utiliza en promociones y en eventos a corto plazo, en la introducción de productos y durante los periodos de grandes ventas de temporada.

La *carga frontal* es la realización de niveles de mayor peso al iniciarse un programa de medios cuando hay más concentración de esfuerzos: publicidad de temporada, nuevas campañas publicitarias, introducción de productos nuevos/inauguraciones grandiosas, promociones y anuncios de *shows* (exhibiciones).

Ejemplos de estrategias de programación. Una vez escritas las estrategias de programación, debe asegurarse de que también incluye una justificación o fundamentación. A continuación se dan algunos ejemplos de estrategias de programación para los productos empacados:

Programa un nivel más alto de televisión en horario de mayor audiencia durante el periodo de introducción creativa.

Programa horarios de televisión de mayor audiencia en periodos intermitentes de gran impacto.

Conserve altos niveles de televisión diurna a lo largo de todos los periodos de intermitencia.

Para las empresas anunciantes que venden a otras empresas (industria) se ofrecen a continuación algunas estrategias de programación:

Programa una continuidad de publicidad en las revistas para que aparezca en meses alternos.

Programa envíos de correo directo en meses en que no aparecen los anuncios.

Combine los anuncios en revistas y el correo directo en cada uno de los dos meses anteriores al *show* (exhibición) de comerciantes en la primavera.

Estrategias para la prueba de medios

Si los objetivos de medios exigen una prueba de ellos, seguramente querrá usted incluir una estrategia de pruebas. La estrategia deberá contener una formulación de estrategias sobre la combinación de medios, los vehículos tácticas de medios y la programación, así como una lista de los mercados de prueba e indicar cómo se evaluará la prueba.

Pero, al probar los medios, no olvide que necesita incorporar mercados de control con fines de comparación. Esos mercados habrán de ser muy semejantes a la estructura de sus mercados de prueba y representar sus programas básicos de medios. Cerciórese

de que usted prueba únicamente una variable de medios a la vez, de modo que pueda leer o evaluar la eficacia del cambio de medios que va a probar. Por ser la prueba de medios un proceso bastante complicado, conviene que consulte un libro que contenga información sobre la prueba de medios.

Paso 4

Desarrolle un plan final de medios con calendario y presupuesto

Prepare y analice los planes alternativos de medios

Una vez establecidos los objetivos y estrategias referentes a los medios, habrá de tener ya ideas muy

claras sobre los medios. Ahora está en condiciones hacer en forma de calendario una representación gráfica por lo menos de dos posibles planes. La tabla 14.8 presenta un calendario para un plan de medios destinado aun hospital. En el apéndice C se incluye un calendario en blanco para planeación. Le aconsejamos preparar planes alternos con los distintos medios incluidos, indicando además el uso de cada uno la programación, los niveles totales de su peso y le presupuestos. Compare después los planes alternos entre sí en términos del peso total asignado en función del mercado meta (alcance, frecuencia y *rating* bruto). Compare asimismo los costos correspondientes para determinar qué plan cumplirá con los objetivos de los medios, logrando la óptima comunicación del mensaje a la audiencia meta con el costo mas bajo.

Tabla 14.8 Calendario gráfico de un plan de medios de un hospital

1991		CALENDARIO DE MEDIOS												EJEMPLO HOSPITAL GENERAL MADISON DMA 7 DE OCTUBRE, 1990			
Fechas de lunes (Edici)		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL DE PUNTOS DE RATING META			
Medios		31/7	1/4/21/28/4	1/11/18/25/4	1/1/16/23/1/8	1/1/15/22/29/6	1/1/13/20/27/3	1/1/1/17/24/1	1/8	1/1/5/12/19/5	1/1/2/1/9/16/22/9	1/9	1/1/4/11/18/25/2	1/9	1/16/23		
PROGRAMA DE PUBLICIDAD		ASISTENCIA			URGENCIAS Y OBSTETRICIA						INTRODUCCION DE NUEVOS SERVICIOS		ASISTENCIA				
ADULTOS DE 25 A 54																	
TELEVISION: 30 MADISON DMA														5300			
20% DIA, 50% HOR SEC, 30% HOR PREF																	
13 SEMANAS A 200 VIAJES POR SEMANA																	
9 SEMANAS A 300 VIAJES POR SEMANA																	
RADIO: 80 MADISON METRO														1200			
1/3 AM, 1/3 DIA, 1/3 PM																	
8 SEMANAS A 200 VIAJES POR SEMANA																	
4 ESTACIONES																	
20 SPOTS POR ESTACION POR SEMANA																	
Prensa: JOURNAL Y TIMES														554			
1/4 PLANA EN DIA DE SEMANA (BN)																	
8 INSERCCIONES																	
Prensa: JOURNAL Y TIMES														346			
1/2 PLANA EL DOMINGO (BN)																	
5 INSERCCIONES																	
PUBL. EXTERNA: PRESENTACION \$100														15312			
25 LUGARES POR PRESENTACION \$100																	
PUNTOS DE CLASIFICACION TOTALES: 22712																	

Finalice el plan de medios

Luego de revisar los planes alternos, posiblemente usted todavía no esté satisfecho. Agregue o suprima en la mejor alternativa de planes, a fin de cumplir con las exigencias del peso y costo de los medios. Aun cuando cuente con un presupuesto fijado de antemano, lo más seguro es que tenga que revisar el plan de medios una vez terminado el primer borrador del plan de mercadotecnia. Revisará el plan de medios atendiendo a los niveles de peso, al tipo de medios empleados y a la oportunidad en relación con los otros elementos del plan de mercadotecnia. En caso de no disponer de un presupuesto previamente establecido, seguramente revisará el plan correspondiente para llegar a un presupuesto de medios que encaje en el presupuesto fijo de mercadotecnia o a uno que haya sido desarrollado a partir de las tareas.

Prepare un calendario completo de medios

Luego de finalizar el plan de medios, conviene que se asegure de disponer de un calendario completo en la sección dedicada a los medios. Un buen calendario siempre estará completo. Si su plan de mercadotecnia exige otro plan para cada mercado o agrupación

de mercados o si tiene mercados de prueba, cerciórese de que cada uno está representado en el calendario. También puede incluir un calendario para cada mercado o grupo de mercados. Según los elementos específicos de su plan de medios, la tabla 14.9 muestra los aspectos que han de examinarse para su posible inclusión en el calendario.

Prepare un resumen del presupuesto de medios

Además de un calendario terminado con un diagrama de flujo de medios, incluya también un presupuesto que pueda exhibir en diversas formas conforme a las necesidades del plan de mercadotecnia. Se presentan dos ejemplos de presupuesto de medios. En uno se especifican los gastos en cada medio por trimestre (Tabla 14.10). Si quiere ofrecer más detalles al respecto, puede dividir la inversión en cada medio por mes, sirviéndose para ello de un formato similar de presupuesto. Si desea mostrar tanto los niveles de peso como los gastos, puede dar una descripción pormenorizada del *rating bruto/rating* total y la inversión en cada trimestre o mes, empleando un formato semejante.

Tabla 14.9 Inclusiones en el calendario de medios

Diagrama de flujo	Producto/servicio/nombre de la tienda
Encabezados	Nombre del mercado (mercados) Nacional Regional (describa) Grupo de mercados que recibe el mismo programa. Ejemplo: grupo I, grupo II, etc. (Mencione los mercados en el calendario o anexe lista si hay demasiados mercados para incluirlos en el calendario.) Nombre del mercado individual
Todos los medios	Periodo del plan Fecha preparada Programa/temporada (más importante: opcional) Audiencia meta Puntos de <i>rating</i> bruto/puntos totales de <i>rating</i> Costo o costos del medio y gran total (opcional)
Televisión	Mezcla de partes del día Puntos de <i>rating</i> bruto/puntos totales de <i>rating</i> por semana, y semanas y peso totales Duración del <i>spot</i>
Radio	Mezcla de partes del día Número de <i>spots</i> y puntos de <i>rating</i> bruto/puntos totales de <i>rating</i> por semana, y total de semanas y peso Duración del <i>spot</i>
Revista	Número de <i>spots</i> por estación (opcional) Nombre de la publicación o de las publicaciones (anexe una lista de revistas si son muchas)
Prensa	Tamaño de anuncio/color Nombre del periódico (periódicos) (anexe una lista de periódicos si son muchos) Tamaño de anuncio/color Edición
Correo directo	Número de envíos por correo Cantidad de envíos por correo
Publicidad externa	Presentación Número de carteles

Tabla 14.10 Presupuesto de medios: gastos por medio y por trimestres

Producto: hot dogs						
Año: 1992						
Fecha: 1/10/91						
Medio:	1er. trimestre	2do. trimestre	3er. trimestre	4to. trimestre	Total	Porcentaje
	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)	
1. Televisión	\$5 250.1	\$2 361.0	\$3 648.1	\$4 430.1	\$15 689.3	51.4%
2. Prensa	2 341.0	1 060.7	1 678.0	1 876.4	6 956.1	22.8
3. Revistas	1 960.2	900.2	1 005.8	1 246.7	5 112.9	16.8
4. Correo directo	1 102.3	534.2	542.7	580.4	2 759.6	9.0
Total	\$10 653.6	\$4 856.1	\$6 874.6	\$8 133.6	\$30 517.9	100%
Porcentaje	34.9%	15.9%	22.5%	26.7%		

Si ha incluido varios productos o mercados en el plan de mercadotecnia que requieren un apoyo específico de los medios, también debería incorporar un presupuesto que especifique los gastos en medios por producto/mercado y también el medio. Este ejemplo se muestra en la tabla 14.11. (En el apéndice C se ofrecen hojas de trabajo para ambos formatos.) Lo mejor es que muestre su resumen del presupuesto destinado a medios y luego incluya los totales de los medios como parte del presupuesto global del plan de mercadotecnia que viene al final del documento del plan de mercadotecnia (que se explicó en el capítulo 17).

Como en el caso de las secciones dedicadas a las estrategias y objetivos de los medios, debería incluir bajo la sección de este plan gráfico de medios y de presupuestos una justificación para el plan final de medios. Esta justificación o fundamentación debería contener una breve exposición sobre los planes alter-

nos considerados y la razón o razones por las cuales satisface las necesidades del programa global de mercadotecnia. Los planes alternos y los presupuestos desechados pueden incorporarse en un apéndice del plan de mercadotecnia.

Comprobación final del plan de medios

A manera de comprobación final del plan de medio hágase las siguientes preguntas:

- ¿Son los objetivos y estrategias de medios compatibles con los objetivos y estrategias de mercadotecnia, en particular con los que se relacionan con la audiencia o audiencias meta, con las asignaciones geográficas, la estacionalidad/programación los niveles de pesos y el posicionamiento del producto?

Tabla 14.11 Presupuesto de medios: gastos por mercado y medio

Producto: ropa de vestir								
Año: 1992								
Fecha: 1/11/91								
Mercado	Periódicos		Televisión		Sección amarilla		Gasto por mercado	
	\$M	Porcentaje	\$M	Porcentaje	\$M	Porcentaje	\$M	Porcentaje
A. Buffalo	\$113.4	12.3%	\$ 50.5	14.9%	\$ 1.1	7.0%	\$ 165.0	13.0%
Des Moines	106.6	11.6	19.7	5.8	1.9	12.1	128.2	10.1
B. Ft Wayne	49.7	5.4	18.8	5.5	0.9	5.7	69.4	5.5
Grand Rapids	46.6	5.1	36.6	10.8	1.1	7.0	84.3	6.6
C. Kansas City	114.0	12.5	51.5	15.2	2.9	18.5	168.4	13.2
D. Lincoln	50.4	5.5	14.9	4.4	1.2	7.7	66.5	5.2
Madison	55.6	6.1	19.8	5.8	0.8	5.1	76.2	6.0
E. Minneapolis	258.9	28.2	82.8	24.4	2.8	17.8	344.5	27.1
Omaha	62.7	6.8	21.8	6.5	2.2	14.0	86.7	6.8
F. Spokane	59.9	6.5	22.8	6.7	0.8	5.1	83.5	6.5
Gasto por medio	\$917.	72.1%	\$539.2	26.7%	\$15.7	1.2%	\$1 272.7	100%

- ¿El plan de medios es complementario y sinérgico con los objetivos de la publicidad, con las estrategias creativas y con la ejecución?
- ¿El plan de medios es complementario y sinérgico con los planes de promoción?
- ¿Este plan de medios demuestra mejoramientos significativos respecto al del año anterior?
- ¿Da el plan una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son las principales debilidades del plan y cómo pueden subsanarse?
- ¿Han sido evaluados planes alternos de medios y representan las alternativas diferencias estratégicas de importancia?
- ¿Se han tomado pasos adicionales para mejorar el impacto global del plan: innovaciones tácticas, apoyo a la comercialización, etcétera?
- ¿Son realizables todas las estrategias y tácticas de medios y se han formulado de manera lo bastante específica para facilitar la ejecución?
- ¿Admite el plan de medios un compromiso financiero realista y flexibilidad?
- ¿Contiene el plan propuestas de pruebas que aporten un conocimiento importante y que sean factibles?
- ¿Es lógico este plan de medios y corresponde a la experiencia del mundo real?

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Recuerde plantearse las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo para determinar los objetivos de medios antes de seleccionar y programar los medios.
- Asegúrese de que procura alcanzar un conocimiento básico de los niveles de alcance, frecuencia y peso necesarios para *vender* su producto.
- Asegúrese de que los medios que escoge no sólo llegan totalmente a la audiencia de modo eficaz y adecuado, sino que además mejoran el mensaje y son apropiados en cuanto al costo de producción de la publicidad.
- Recuerde nuestra regla áurea de los medios: mayor alcance y sin tardanza.
- Trate de dominar el medio de primera elección antes de agregarle otro a la mezcla.
- Utilice el costo por millar al evaluar los medios, pero recuerde que el resultado final es el costo por venta.
- Cuantifique los medios antes de utilizarlos y valore su eficacia luego de realizados.

- Concéntrese en generar suficiente frecuencia para comunicar totalmente el mensaje y vender el producto.
 - Cuando tenga una pequeña participación del mercado y un escaso presupuesto destinado a los medios, el término clave es el enfoque de los medios. Concentre los medios por ubicación geográfica, tiempo y medio.
 - Recuerde: si su empresa es detallista con muy bajo costo de local por pie cuadrado respecto a la competencia, seguramente necesitará un mayor peso de medios para atraer clientes.
 - Si tiene un producto con beneficios intangibles y que requieren imaginación, probablemente necesiten un peso mayor de medios que otros productos de tipo más tangible.
 - Maximice la inversión en medios mediante una programación inteligente.
 - Recuerde: cuanto más reducido sea el periodo de promoción, más concentrada será la programación de medios.
 - Use un peso mayor de medios en los mercados más numerosos donde es mayor el nivel del ruido.
 - Cuanto menor sea el mercado meta, más grande será la necesidad de conocimiento por parte de él para generar una respuesta significativa.
 - Se necesita más el conocimiento sin ayuda (espontáneo) entre los detallistas que *no* están ubicados en los grandes centros que generan aflujo (tráfico). Se requiere en el mercado meta un alto grado de este tipo de conocimiento para considerar este tipo de detallista como una opción antes de la experiencia real de la compra.
 - .Cuanto mayor sea la competencia dentro de una categoría, más se necesitará utilizar pesos mayores de medios para diferenciar el producto y la competencia.
- a De ser posible, determine su presupuesto de medios por la necesidad, no por lo que tiene asignado al presupuesto.
- Una vez establecido el programa de medios, asegúrese de ponerlo en práctica y de recibir un servicio acorde al costo.

Lo que no debe hacerse

- De ser posible, no utilice sólo los medios publicitarios como un porcentaje de las ventas para determinar el presupuesto de los medios.
- No escatime dinero en el plan de medios, sobre todo al introducir productos nuevos, en las inauguraciones grandiosas, en los productos de prueba y en las promociones.

No se base en ideas preconcebidas respecto a la selección de medios, más bien analice detenidamente los medios alternos antes de adoptar la decisión definitiva.

El mero hecho de contar con un producto de calidad no significa que se venderá. De hecho, cuanto mayor sea la calidad, generalmente más grande será la necesidad de que el peso de los medios cree conocimiento de las características del producto. No fragmente la inversión destinada en muchos medios, porque entonces se diluiría el esfuerzo. Si no puede evaluar los medios con los datos disponibles, no adivine cuáles son los mejores. Haga pruebas para averiguarlo.

No excluya un medio en el plan sin consideraciones y análisis objetivos. No permita que los altos costos generales del medio lo asusten: verifique el costo por millar (CPK1 y el CPS).

No recurra a las conjeturas al elaborar un plan de medios; más bien aplique un método científico. No espere que la competencia permanezca inmóvil o estática mientras usted ejecuta un agresivo plan de medios. Piense como si su empresa fuera la competencia y luego prepare un plan de contingencia a corto y largo plazo.

MERCHANDISING*

Ahora que ya ha desarrollado los planes de publicidad y promoción y ha decidido cómo transmitir el mensaje mediante el plan de medios, ha llegado el momento de concentrarse en cómo la comunicación que se efectúa sin ellos puede mejorar la eficacia del programa global de mercadotecnia. No descuide el potencial de ventas de esta herramienta tan elemental pero eficiente de la mercadotecnia.

Comience por repasar las estrategias de mercadotecnia que se aplican al *merchandising*, lo mismo que a otros problemas y oportunidades relacionados. Después, cuando haya formulado los objetivos y estrategias de mercadotecnia, no olvide que el programa de *merchandising* puede apoyar y completar sus esfuerzos de mercadotecnia y comunicación a gran escala.

El *merchandising* es un nexo tangible de la comunicación entre el producto y el consumidor. De ahí la necesidad de asegurarse de que esta herramienta de mercadotecnia se emplee en una forma compatible con el posicionamiento y de que complete las otras herramientas de la mezcla o combinación de mercadotecnia.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de *merchandising*.

Conocer las cuestiones que inciden en el plan de *merchandising*.

Saber cómo desarrollar los objetivos y estrategias de *merchandising*.

RESUMEN

Definición

Definimos *merchandising* como el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva. Es, pues, una manera de hacer afirmaciones visuales o escritas sobre la compañía por medio de un ambiente diferente a los medios pagados con comunicación personal o sin ella. *Merchandising* incluye folletos, hojas de venta, exhibiciones del producto, presentaciones de video, banderines, carteles (posters), grabaciones en los estantes y otras herramientas capaces de comunicar los atributos del producto, el posicionamiento, los precios o bien información promocional a través de otros vehículos que no son los medios.

Cuestiones que afectan al *merchandising*

Métodos de realización del *merchandising*

La comunicación del *merchandising* puede efectuarse con los siguientes métodos:

Presentación personal de ventas: a menudo folletos, hojas de venta u otras formas pueden utilizarse para hacer más eficaz una visita personal de ventas. El material puede guiar la visita de ventas, ofrece apoyo visual y objetivo a la presentación de ventas y sirve de referencia o recor-

*Al no encontrar un término equivalente en castellano y que sea comúnmente aceptado, dejamos el término en inglés como lo usan algunos profesores de la materia.

datorio futuros para el cliente o posible comprador.

Punto de compra: en muchas categorías de productos, más de dos terceras partes de las decisiones reales de compra se realizan en el punto de compra. Por tal razón, el *merchandising* es una herramienta útil en ese lugar para favorecer las decisiones que se toman en el interior de la tienda. Algunos materiales pueden emplearse en el punto de compra; por ejemplo, grabaciones en los estantes, tiendas de mesa en los restaurantes, exhibiciones del producto, banderines. El *merchandising* permite al director de mercadotecnia o a la empresa ejercer impacto sobre el comprador más allá de lo que hace suponer el empaque.

Eventos: se efectúa el *merchandising* mediante acontecimientos o actividades especiales de la compañía, en que el mercado meta se hace presente a través de convenciones, juntas de ventas, eventos de participación masiva, conciertos, etc. Con frecuencia se usan banderines, exhibiciones del producto o volantes en las participaciones masivas para comunicar el nombre de marca y los beneficios del producto al consumidor.

Consideraciones del aspecto geográfico

El plan de *merchandising* ha de dirigirse al lugar donde se llevarán a cabo los programas respectivos. ¿Serán nacionales, regionales, locales o incluso en algunas tiendas seleccionadas dentro de un mercado?

Tiempo

El tiempo o momento de los programas de *merchandising* es otro elemento muy importante. En consecuencia, debe determinarse el momento de su ejecución en relación con los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia. Por ejemplo, su plan puede requerir que se entregue un folleto antes de las visitas de ventas o después de iniciar la campaña publicitaria. Otra posibilidad sería que se quiera exhibir el inventario de una tienda detallista mientras dure la campaña publicitaria de medios.

Propósito del *merchandising*

También tenga en cuenta lo que se pretende lograr con el *merchandising*. Necesita describir a cuál herramienta de mercadotecnia se ayudará con ésta. ¿Usted va a realizar el *merchandising* de los atributos del producto, un precio nuevo o más bajo, una promoción, un mensaje publicitario, una presentación per-

sonal de ventas? En resumen, debe escoger el enfoque de la comunicación antes de escribir este segmento del plan de mercadotecnia.

CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE MERCHANDISING

Paso 1

Establezca los objetivos

Sus objetivos de *merchandising* deberían incluir:

- El número de medios de *merchandising* realizados o exhibidos en lugar o lugares específicos del mercado.
- Regiones geográficas.
- El tiempo.
- Propósito de la *merchandising*: el enfoque de la comunicación para la *merchandising*.

Los siguientes objetivos de *merchandising* podrían establecerse para contribuir a cumplir con las estrategias de mercadotecnia:

Lograr la colocación de la exhibición de los productos nuevos, que comunique sus beneficios, en 40% de las tiendas de comestibles que manejan la línea de productos en todo el país durante el mes de septiembre.

Conseguir colocar las tiendas de promoción de precios, de junio a agosto, en 50% de las cuentas actuales en los 10 mercados principales.

Exhibir cuatro banderines del producto en cada evento durante la serie de conciertos en todos los mercados.

Paso 2

Establezca las estrategias

Sus estrategias de *merchandising* han de especificar cómo alcanzar los objetivos en las siguientes áreas:

- El método de realización y exhibición que debe aplicarse.
- Cómo conseguir la colocación de los elementos de *merchandising*.
- Descripción de los parámetros creativos para el desarrollo de los materiales de *merchandising*.

A continuación se dan algunos ejemplos de estrategias:

Use la fuerza de ventas para distribuir el folleto durante la presentación de ventas.

Logre la colocación de las grabaciones en estantes, ofreciendo para ello un descuento competitivo en

cada caso a cambio de la participación en el programa.

Consiga la colocación de banderines de la identificación de marca por la fuerza de ventas. Utilice un sistema de monitoreo semanal para asegurarse de que los banderines permanecen en su lugar durante el periodo de cuatro semanas.

Las grabaciones de estante han de llevar una identificación visible de marca y destacar las reglas de los sorteos. Conviene incluir una contraseña de admisión.

En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo para que la use en la formulación de objetivos y estrategias de *merchandising*.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Examine las estrategias de mercadotecnia, así como los problemas y oportunidades antes de trazar el plan de *merchandising*.
- Piense en más de una forma de utilizar la *merchandising*. El plan se presta a aplicaciones múltiples y también debería ser susceptible de varias ejecuciones.

- Incorpore al *merchandising* los aspectos creativos de la publicidad, la promoción y la publicidad no pagada. Un panorama general incluye un esfuerzo unificado de comunicación y permite que una herramienta de la mezcla de mercadotecnia refuerce a la otra.
- Investigue en el campo qué herramientas de *merchandising* se requieren para mejorar la eficacia de la venta.
- Asegúrese de que los materiales de *merchandising* enviados al campo se utilicen de manera apropiada. Con mucha frecuencia, se dedica mucho tiempo y esfuerzo a la producción de los materiales y después se les presta poca o nula atención.
- Cerciórese de que los materiales de *merchandising* que desarrolle estén diseñados para encajar en el formato de tienda/estante del detallista.

Lo que no debe hacerse

- No ignore la importancia de la ejecución y la perseverancia como clave de un exitoso programa de *merchandising*.
- No piense en la *merchandising* en el último momento. Incorpórelo estratégicamente en su mezcla.
- Los materiales de *merchandising* son costosos. No los desperdicie y asegúrese de que se utilicen.
- No espere que los materiales de *merchandising* sean aceptados fácilmente en la industria. Desarrolle un programa bien diseñado que garantice la aceptación.

PUBLICIDAD NO PAGADA

Esta es la última herramienta de la mezcla de mercadotecnia que se incluye en el plan de mercadotecnia. En la generalidad de los casos, la publicidad no pagada desempeñará una función básica pero menos importante que muchas de las otras herramientas.

Como en el caso de éstas, antes de escribir esta parte del plan estudie la sección de problemas y oportunidades para recabar suficiente información y contar con una orientación adecuada de las estrategias de mercadotecnia.

Objetivos del capítulo

Conocer la definición de publicidad no pagada.

Conocer las cuestiones que afectan al plan de publicidad no pagada.

Saber cómo desarrollar los objetivos y estrategias de la publicidad no pagada.

RESUMEN

Definición

En este libro definiremos la publicidad no pagada como una *comunicación a través de medios no pagados* que contribuye a crear conocimiento (reconocimiento) en el mercado meta y que influye de manera positiva en las actitudes ante el producto o la empresa. La publicidad no pagada ofrece a la empresa o producto un beneficio que no se encuentra en nin-

guna otra herramienta de la mezcla de mercadotecnia. Puesto que se sirve de la comunicación no comercial a través de medios independientes de noticias, proporciona un toque de legitimidad que no se encuentra en la publicidad ordinaria.

Obtener publicidad no pagada para una organización puede resultar tarea difícil, sin que haya garantías de colocación ni de lo que finalmente se comunica al público, puesto que no cuesta nada y en gran medida es incontrolable. Pero hay algunas cosas que usted puede hacer para ayudar a generar este tipo de publicidad para su empresa. Se explican en la sección de cuestiones del capítulo.

Antes de incorporar un segmento de publicidad no pagada al plan de mercadotecnia, le aconsejamos plantearse tres preguntas:

- ¿Necesita y quiere un toque adicional de legitimidad para su esfuerzo global de comunicación?
- ¿Necesita un peso adicional de medios sin inversión monetaria en ellos, a sabiendas de que no hay certidumbre respecto al grado y tipo de publicidad no pagada que recibirá?
- ¿Está dispuesto a invertir el tiempo del personal de la compañía o de una agencia para obtener publicidad no pagada, conociendo bien sus ventajas y limitaciones? ¿Valdrá la pena el esfuerzo?

No olvide que la publicidad no pagada es sólo una parte de las relaciones públicas. Éstas son muy amplias y su finalidad es crear una imagen favorable de la empresa e incidir a largo plazo en todo lo que las afecta. Si necesita información muy exhaustiva sobre relaciones públicas, le recomendamos consultar un libro dedicado a ese tema.

Cuestiones que afectan a la publicidad no pagada

Planeación de la publicidad no pagada

La publicidad no pagada no es algo que ocurra de manera espontánea. En la generalidad de los casos es resultado de un plan escrito y bien pensado, así como de la intervención en el programa ejecutado. En la sección del plan de mercadotecnia dedicada a este tema deberían figurar el mercado meta, los objetivos y las estrategias. Casi siempre existen dos mercados meta: los medios a los que hay que dar a conocer la noticia y el mercado meta al que se desea hacer la comunicación. Antes de planear el programa anual de publicidad no pagada, asegúrese de estudiar los problemas, oportunidades y estrategias de mercadotecnia pertinentes. Además, cerciórese de que comprende bien los intereses del mercado meta del producto y los del mercado meta de los medios. Más aún, antes de preparar el plan de mercadotecnia debe verificar que tenga una idea exacta de lo que pretende alcanzar mediante esta herramienta de mercadotecnia.

La publicidad no pagada depende del valor de las noticias

Una de las tareas fundamentales al generar este tipo de publicidad consiste en captar la atención y el in-

terés de los periodistas, para que finalmente la noticia sea comunicada al mercado meta.

Para lograr la publicidad no pagada, se requiere un ángulo de interés (gancho) destinado al público general, más allá del simple interés egoísta de promover la empresa. La prensa no tiene deseo de convertir su editorial en simple publicidad. Pero sí necesita ofrecer al público noticias de interés.

Un 80% estimado de las noticias son desperdiciadas por los periodistas por no juzgarlas atractivas para los lectores. El potencial de publicidad no pagada fue una de las razones por las cuales preparamos el evento Downtown Beach Party (fiesta en la playa de la ciudad) para el departamento de adultos jóvenes de Coors. La idea tan original de organizar una fiesta en la playa en el centro de la ciudad, con el propósito de recaudar fondos para obras de caridad, nos permitió generar amplia publicidad en la televisión, la prensa y la radio en favor de la cerveza Coors.

Además de contar con un buen gancho, también hay que captar la atención de los medios. Para conseguir la publicidad no pagada en favor de Coors, un grupo de voluntarios en traje de baño visitó los medios con equipo de periodista y cubetas de arena. Después se realizaron llamadas de seguimiento para establecer los horarios en que la prensa fotografiaría el vaciado de arena antes de la fiesta y para realizar recorridos por la playa el día de la fiesta. La tabla 16.1 es un ejemplo del tipo de comunicados de prensa que se emplearon en este evento.

Tabla 16.1 Comunicación de prensa

FIESTA DE PLAYA EN EL CENTRO DE MINNEAPOLIS

A beneficio de March Foundation

20 de junio de 1989

PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA

Para mayor información dirigirse a:

Margaret Haven

608-256-6357

El patio delantero del municipio de Minneapolis, desde las calles Fifth Street hasta Fourth, se convertirá en una playa de un bloque el sábado 20 de junio, para la primera "Fiesta de playa en el centro de Minneapolis".

De mediodía a las 6 de la tarde, los residentes de Twin Cities podrán gozar de una fiesta en una playa artificial hecha con 42 toneladas de arena esparcidas en Fifth Street durante un evento de recaudación de fondos para la March Foundation. Música en vivo, puestos de comida y bebida y actividades de playa se organizarán en todo el Hennepin County Government Center. La admisión a la fiesta costará 1 dólar y una cubeta de arena.

Las actividades incluirán música en vivo, a cargo de tres bandas locales patrocinadas por radio KMLI, juegos de vóleybol, competencias de cuerdas y un torneo de esculturas de arena que comienza a las 12:30 de la tarde. Los premios se otorgarán al diseño más creativo para los vencedores en tres grupos de edad: de 6 a 12 años, de 13 a 17 años y de 18 años en adelante.

Los patrocinadores del evento estiman que aproximadamente 10 000 amantes del Sol no pasarán su fin de semana en la playa de Lake Calhoun y en otros lagos del área, con tal de asistir al evento. Éste es copatrocinado por la estación radiofónica de Minneapolis KMLI FM, la Adolph Coors Company of Golden (Colorado) y el distribuidor local de la cerveza.

La noche anterior los organizadores de la fiesta esparcirán más de un millón de libras de arena, pondrán las redes de vóleybol y erigirán los asientos de los salvavidas en la fuente del County Government Center.

"Estas fiestas han tenido enorme éxito en otras ciudades", declaró el gerente divisional de ventas de Coors. "Algunas de ellas han generado hasta 50 000 dólares de fondos para fines caritativos".

La admisión costará 1 dólar y los ingresos de la venta de refrescos se destinarán a la March Foundation. Además, "The Lift" de Fidelity (Minnesota) ha donado un velero que se rifará en la fiesta.

La publicidad no pagada debería generar mayor conocimiento de la compañía, del nombre del producto y de los principales atributos del producto

Asegúrese de que la publicidad no pagada que recibe genera un conocimiento positivo para su empresa y sus productos. Además, de ser posible, procure vincular el producto a un hecho o acontecimiento importantes que sean compatibles con el posicionamiento del producto o que pongan de relieve sus atributos. Un detallista de equipo para esquiar que patrocina una carrera de esquiadores transmite el mensaje de que la tienda promueve este deporte a un buen nivel. Y el fabricante que patrocina al triunfador de la justa recibe el respaldo de éste y comunica mucho respecto al desempeño (calidad) de sus esquíes.

Si su empresa va a patrocinar un evento, intente tener una identificación visual en forma de banderines, sombreros, camisetas y otros objetos en el día de su celebración. No olvide hacer llegar la identificación de la empresa a todos los que de alguna manera serán portavoces o representantes de ella.

Tipo de artículos o reportajes posibles

Varios tipos de artículos y reportajes generarán publicidad, si en realidad tienen valor de noticia.

Comunicación directa de noticias. El anuncio de acontecimientos con valor de noticia que ocurrirán sin importar si los dan a conocer o no los medios (la inauguración de nuevas oficinas, nuevos servicios, etc.) son de interés potencial para el público general o bien para determinados grupos. A esta categoría pertenecen los talleres destinados a los hombres de negocios, a los clientes, a la presentación de celebridades; pues se trata de eventos que se preparan por su valor de publicidad (al menos en parte). La comunicación directa de noticias importantes puede enviarse mediante un boletín o un envío de correo a esos medios controlados por la compañía.

Artículos de noticias. A diferencia de la comunicación directa de noticias que es el simple anuncio de un hecho futuro o actual, el artículo explora un tema de interés para el público y puede ocurrir casi en cualquier momento. Pregúntese a sí mismo: "¿Qué sé yo que también le gustaría saber al público o que debería saber?" Desarrolle después artículos de noticias significativas.

Un buen artículo de carácter informativo e instructivo debe educar verdaderamente y ofrecer un beneficio al lector. El beneficio de la empresa se logra

al presentarla sutilmente como líder con conocimientos especializados.

Artículos de concepto. Describen el concepto básico de la empresa y por qué el público debería aprovechar lo que ofrece. Una compañía contable podría desarrollar un concepto de este tipo sobre por qué las empresas deberían recurrir a los servicios de una compañía contable de servicio completo. El artículo pone de relieve la importancia de hacer las cosas en una forma determinada y los beneficios que se consiguen al hacerlo. Pero el lector no puede escapar al mensaje implícito de que las personas que escribieron el artículo o que se citan en él son expertos en el campo.

Artículo o carta de opinión. Siempre que hay controversia, también existe la oportunidad de reforzar una imagen de liderazgo al adoptar una postura y comunicarla. Esto puede ser una breve carta dirigida al editor o bien un punto de vista expuesto pormenorizadamente en los diarios locales, en un comentario hecho en los noticiarios de la televisión, un testimonio antes de los comités legislativos, etc. Este tipo de comunicación también presenta al autor y a su compañía como expertos en el campo o actividad. Y con el tiempo los medios pueden optar por recurrir a usted para obtener información sobre otras cuestiones de interés. De ese modo, usted puede convertirse en el vocero oficial de la industria, con lo que contribuirá a que la compañía sea considerada líder en el campo.

Publicidad/anuncios de los servicios públicos

Unos y otros son anuncios que transmiten gratuitamente los medios. Aunque este tipo de publicidad no es una verdadera forma de la publicidad no pagada porque ni la empresa ni el director de mercadotecnia pueden controlar el contenido del mensaje, se parece mucho a éste puesto que *no* se puede controlar dónde, cuándo o en qué medida se comunicará el mensaje en los medios. El tiempo o espacio lo regalan las organizaciones no lucrativas, los organismos gubernamentales y otros grupos que gozan de gran aprecio entre los medios electrónicos, impresos y externos.

El número de anuncios y publicidad de servicios públicos depende a menudo de la oferta y demanda del tiempo o espacio del medio. Las estaciones de radio y televisión, y en menor medida las compañías que hacen publicidad externa, suelen brindar más apoyo a ese tipo de promoción que los periódicos y revistas. Los medios electrónicos tienen determinado número de minutos por comercial para llenar

cada hora y, si no se compra el tiempo, con frecuencia transmiten anuncios de servicios públicos. La posibilidad de conseguir ese tiempo es mayor durante el periodo de enero y febrero, después de las fiestas navideñas y del inicio de año, época en que el tiempo de los medios electrónicos y de la publicidad externa presenta su más bajo nivel. Los meses de verano son una época buena para este tipo de promoción, particularmente para la televisión.

Conviene puntualizar que es difícil generar anuncios y publicidad impresos de los servicios públicos. Su inversión será más redituable si se centra en la colocación de los anuncios y publicidad por medios electrónicos y publicidad externa.

El tiempo de las actividades publicitarias es importante

Sin importar si se trata de una simple actividad de publicidad no pagada o de un programa de anuncios y publicidad de servicios públicos, el tiempo de presentación (comunicación) es decisivo. ¿Cuándo el mercado de consumidores tiende a comprar? ¿Cuándo los medios específicos necesitan información importante como noticia? Los fines de semana suelen ser época de escasas noticias para los medios electrónicos y un buen momento para transmitir una comunicación por televisión o radio.

COMO DESARROLLAR UN PLAN DE PUBLICIDAD NO PAGADA

Paso 1

Establezca los objetivos de publicidad no pagada

Los objetivos de la publicidad no pagada han de ser específicos, mensurables y relacionarse con un periodo similar al de los objetivos de mercadotecnia, publicidad y promoción. Pero como este tipo de publicidad no es un mensaje controlado y pagado, generalmente no se busca ante todo influir en el comportamiento de un mercado meta, sino en darle a conocer en forma positiva el producto o la compañía. Los objetivos de publicidad deben incluir las siguientes áreas:

- El propósito específico del esfuerzo publicitario (por ejemplo, anunciar una inauguración grandiosa, conseguir exposición adicional para un nuevo producto, generar apoyo a la publicidad y anuncios de servicios públicos).
- El mercado específico (medio y audiencia).

- El periodo y el mercado.
- El nivel esperado de exposición, por medio, que se generará con el esfuerzo publicitario:

Un ejemplo de un objetivo de la publicidad no pagada es el siguiente:

En el siguiente año, consiga la máxima exposición entre las costureras para los eventos de la magna inauguración a través de la radio, televisión y prensa en cada uno de los 20 mercados del producto.

Obtenga una cobertura de un mínimo de dos estaciones de televisión y de tres estaciones radiofónicas.

Logre una cobertura de un mínimo de un periódico antes del evento y después de él.

Paso 2

Establezca las estrategias de publicidad no pagada

Las estrategias publicitarias describen cómo alcanzar la cobertura de medios especificada en los objetivos. Examine las siguientes áreas al formular las estrategias

- Colocación y tipo de noticias o artículos.
- Cobertura mediante entrevistas o conferencias de prensa con los representantes de televisión, radio periódico y los editores de revistas.
- Participación en los programas de charlas y en los programas de interés local.
- Visibilidad en las convenciones, seminarios y eventos públicos.
- Anuncios de servicios públicos (si su organización no persigue fines lucrativos o usted puede realizar un esfuerzo conjunto para una organización no lucrativa).

Al desarrollar las estrategias publicitarias, también han de atenderse los siguientes aspectos:

Asegúrese de que los medios de noticias estén enterados del evento o de las noticias referentes al producto. Por ejemplo, puede escribir comunicaciones de noticias y realizarlas en forma memorable. Las noticias concernientes a la Coors Downtown Beach Party (fiesta en la playa en el centro de la ciudad organizada por Coors) fueron dadas por el personal local equipado de volantes, escafandras automáticas y tablas hawaianas.

Describa detalladamente un procedimiento de seguimiento para cerciorarse de que no se olvidaron ni se perdieron las comunicaciones de noticias y, lo que es más importante, que se usarán de alguna manera.

Encuentre formas de vincular los medios al evento publicitario. O bien consiga la ayuda de un tercero que le ayude a legitimizar sus solicitudes de apoyo a la publicidad no pagada. Por ejemplo, ofrezca paquetes de copatrocinio a los medios y a las instituciones de caridad a cambio de la publicidad no pagada. Los medios y los copatrocinadores de obras de caridad se convierten en copatrocinadores de toda la publicidad impresa pagada, a cambio de determinados requisitos publicitarios tanto antes del evento como después de él.

Ofrezca una innovación original para despertar el interés de los medios al realizar la publicidad no pagada. Esto puede lograrse en una comunicación de noticias o con una llamada telefónica a los medios para suscitar su interés. Otra opción consiste en brindar la oportunidad de una entrevista exclusiva a cambio de la cobertura de los medios. Esta técnica nos dio excelentes resultados con nuestro cliente Famous Footwear. A los principales medios noticiosos se les dio la oportunidad de entrevistar al jugador de fútbol americano Al Toon, un All-Pro de los jets de Nueva York a cambio de la publicidad no pagada que rodeaba a la inauguración de una nueva tienda de Famous Footwear.

Cuando sea posible, incluya una identificación memorable pero apropiada del producto.

El siguiente es un ejemplo de estrategias publicitarias que podrían desarrollarse para conseguir un hipotético objetivo de publicidad no pagada. Suponga que está preparando estrategias para el siguiente objetivo publicitario:

Lograr una máxima exposición de radio y prensa en cada mercado entre los adultos jóvenes de 18 a 24 años, para los cinco conciertos que se celebrarán el próximo año, en cinco mercados que todavía deben determinarse.

Por lo menos logre una cobertura de dos a cinco de las principales estaciones de radio destinadas a los adultos jóvenes.

Por lo menos, obtenga una cobertura de un gran periódico antes del evento y después de él.

Las posibles estrategias publicitarias podrían ser:

Preparar cuatro diferentes comunicaciones de noticias, cada una con distinto enfoque de valor de noticias sobre el evento que debe darse a conocer por correo o en forma personal antes del evento y después de él.

Poner de relieve en la comunicación de la noticia los beneficios que recibirán las instituciones de

caridad, particularmente la importancia que tiene el evento en relación con la recaudación de fondos.

Hacer que la prensa local entreviste a los que darán el concierto y al portavoz de las instituciones caritativas de la localidad, incorporando la identificación de la compañía en el lugar de la entrevista.

En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo que puede emplearse al desarrollar los objetivos y estrategias publicitarios.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Planee el esfuerzo publicitario. No se limite a ver si ocurre o no en una forma espontánea. Sea lo más detallado posible. Estudie exhaustivamente el mercado meta y sus necesidades antes de desarrollar el plan publicitario.
- Utilice la publicidad no pagada conociendo sus limitaciones pero también entendiendo las posibilidades que ofrece.
- Realice un esfuerzo concreto para captar la atención de las personas más importantes de los medios y de los reporteros editoriales.
- Esté dispuesto a perseverar y ser persistente con las principales personas de los medios para alcanzar resultados.
- Proporcione a los medios un beneficio significativo para que hablen de la empresa, producto o evento. Un artículo o historia original muy oportuno para su audiencia. La posibilidad de copatrocinarse un programa/ promoción que sea de interés para la comunidad local.
- Trabaje con otra organización, como una institución de caridad o un grupo de servicio, para lograr credibilidad con los medios y recibir ayuda al preparar y promover el evento.
- Cuando sea posible, incluya una fotografía o ilustración con la comunicación de las noticias, porque a veces de ese modo mejoran las probabilidades de recibir cobertura del acontecimiento (que sea lo más atractivo u original posible).
- Proporcione un nombre que sirva de contacto y un número telefónico a los representantes de los medios para que puedan hacer más preguntas.
- Registre y evalúe la publicidad no pagada recibida, a fin de determinar si se cumplieron los obje-

tivos y mejorar los futuros programas de esta índole.

Generar una buena publicidad no pagada es tarea difícil. Por ello, haga bien las cosas o mejor no lo intente.

Lo que no debe hacerse

- No considere la publicidad no pagada como un sustituto de la publicidad ordinaria. No es posible controlar el contenido ni el grado de exposición. Considere este tipo de publicidad como algo extra o como una ventaja adicional.
- No valore los artículos potenciales desde la perspectiva de la empresa, sino desde el punto de vista del editor de noticias. Los medios tienen la grave responsabilidad de conservar la objetividad y de atender las necesidades de su público.
- No confunda la publicidad no pagada con las relaciones públicas. La primera se propone generar

exposición del producto en los medios. Las segundas son más amplias y se ocupan de la imagen del producto a largo plazo.

No suponga que todos los medios de los vehículos son iguales. Dedique tiempo a conocer el vehículo de los medios y la clase de historias que le interesan a su público.

No escriba una biografía completa de la empresa o del producto en una comunicación de prensa. Proporcione sólo los hechos básicos en dos o tres páginas de una hoja a triple espacio.

No piense que las actividades publicitarias realizadas en forma esporádica (de éxito o fracaso) son eficaces. Aplíquelas de modo continuo y planeado. No comercialice demasiado su mensaje. Procure suministrar la información necesaria. Si se preocupa demasiado por los intereses personales de la compañía, le será difícil lograr la publicidad no pagada.

No genere publicidad no pagada, sin considerar antes su impacto en el posicionamiento global.

CAPÍTULO 17

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA, ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN Y CALENDARIO DE MERCADOTECNIA

Ahora que ha terminado los objetivos y estrategias de cada herramienta del plan de mercadotecnia, necesita preparar un presupuesto, proyectar una recuperación a partir de los resultados de la actividad mercadológica y elaborar un calendario. Este proceso se compone de tres pasos individuales.

- Elaborar un *presupuesto* para determinar los costos estimados asociados a cada herramienta que se emplea en el plan de mercadotecnia.
- Utilizar un *análisis de recuperación* para determinar si los resultados del plan de mercadotecnia producirán los ingresos adecuados que correspondan a las metas de ventas y utilidades. Si la recuperación indica que el plan no le permitirá lograr eso, posiblemente tenga que revisar el presupuesto o los objetivos del plan de mercadotecnia, lo mismo que las estrategias y ejecuciones subsecuentes.
- Una vez conciliado el presupuesto con el análisis de recuperación, habrá de prepararse un *calendario de mercadotecnia* para obtener un resumen de todas las ejecuciones de mercadotecnia en una presentación visual.

Objetivos del capítulo

Saber cómo utilizar los tres métodos fundamentales de la elaboración de presupuestos: el de porcentaje de ventas, el de tarea y el competitivo.

Aprender a realizar un análisis de recuperación.

Aprender a elaborar un calendario integrado para el plan de mercadotecnia.

RESUMEN DE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Según nuestra experiencia personal, nunca parece haber suficiente dinero para la mercadotecnia sin importar qué técnica de presupuesto se aplique. Por tal razón, el director de mercadotecnia o la empresa necesitan establecer las prioridades del plan, junto con los correspondientes costos de ejecución para las diversas actividades mercadológicas. Después, a partir de las prioridades y los costos conexos, se proyectan las actividades con que se alcanzará el nivel presupuestario previamente determinado, alcanzando así un equilibrio entre lo que debe conseguirse y lo que realísticamente es posible lograr. En teoría, usted será capaz de preparar su propio presupuesto que es realista desde el punto de vista de los gastos totales y que, sin embargo, le ofrecerá a los recursos necesarios para respaldar un buen plan de mercadotecnia.

CÓMO PREPARAR EL PRESUPUESTO

Paso 1

Porcentaje de ventas

El primer paso en la elaboración de un presupuesto para el plan de mercadotecnia consiste en examinar cuánto destinan otras empresas de la industria a la publicidad/medios, a la promoción y mercadotecnia total. Por lo regular, en ésta existe un criterio o estándar que proporciona el porcentaje promedio de las ventas destinado al presupuesto de publicidad/medios, el presupuesto de promoción y, en ocasiones, incluso el presupuesto total de mercadotecnia.

La principal desventaja de este método estriba en que crea una situación donde las ventas deciden los gastos de la mercadotecnia. Sin embargo, una preparación científica de una campaña descansa sobre la suposición de que la mercadotecnia incide en las ventas. Si se recurre al método de porcentaje de ventas cuando éstas están declinando y existen problemas que es preciso resolver, habrá menos dinero disponible para resolverlos.

El método es muy adecuado si se emplea en una forma que determine un punto de arranque. He aquí cómo recomendamos aplicarlo como primer paso al elaborar un presupuesto. Además, si la compañía no tiene experiencia con los efectos de la mercadotecnia y publicidad, entonces el porcentaje del método de ventas actuará como una manera de asignar los gastos que deberían ser muy congruentes con los estándares de la industria. Puede obtener las razones de la publicidad de la industria a las ventas en los códigos de clasificaciones industriales estándar (CIÉ), en un informe publicado por Schonfeld y Associates. Advertising Age también publica anualmente esas razones de los 100 anunciantes principales. Otra fuente es *Fairchild Fact Files*, publicación que suministra información sobre las industrias individuales de artículos de consumo. Los informes anuales y 10-Ks constituyen otra excelente fuente de esta información.

Paso 2

Método de tareas

El segundo paso en la elaboración de un presupuesto consiste en utilizar el método de tareas. Con él se intenta preparar un presupuesto que apoye debidamente la actividad de la mezcla de mercadotecnia en el plan, a fin de alcanzar los objetivos de ventas y de mercadotecnia. Para obtener el presupuesto monetario total, hay que estimar los costos de cada ejecución de las herramientas de mercadotecnia incluidas en el plan. Se supone que, mediante un proceso riguroso, se fijaron objetivos difíciles pero realistas, junto con un plan de mercadotecnia para conseguirlos. Así, el presupuesto permitirá alcanzarlas de un modo eficiente. Un plan agresivo de mercadotecnia dará origen a un presupuesto más agresivo cuando se aplica este método. Sin embargo, no hay una prueba *real* de rentabilidad y factibilidad, por lo cual en la siguiente sección del capítulo se presenta una sección sobre recuperación.

Paso 3

Método competitivo

El último paso a considerar es el intento de estimar el presupuesto de ventas y de mercadotecnia de las

principales empresas de la competencia. Después comparan los estimados con el presupuesto de ventas y de mercadotecnia de la compañía. Este método podría permitirle igualar y hasta superar algunos gastos de la competencia, contribuyendo de ese modo a garantizar que se mantiene la competitividad en el mercado. La ventaja de este método consiste en que ofrece el potencial de una respuesta inmediata frente a las acciones de la competencia. Las desventajas son que resulta difícil estimar los presupuestos de la competencia y que no tiene en cuenta el potencial intrínseco de la empresa, basándose para ello en los datos obtenidos de la evaluación del negocio. Cuando se aplica este método sin ningún otro, posiblemente se restrinja el potencial real de la empresa por basarse en la falta de creatividad y habilidad mercadológica de la competencia.

UTILIZACIÓN DE UNA COMBINACIÓN DE LOS TRES PASOS PARA COMPLETAR EL APOYO

Si se dispone de datos, le recomendamos servirse de una combinación de los tres pasos al terminar presupuesto de mercadotecnia. Primero use el *método de porcentaje de ventas* para obtener una pauta o una cifra global del presupuesto, basándose en los gastos históricos del producto y en los del mercados. Si se emplea debidamente, el porcentaje de ventas de ayudará a determinar si está comenzando demasiado bajo o demasiado alto, a partir de las experiencias de otras compañías similares de la industria.

A continuación aplique el *método de tareas*. Esto proporcionará un presupuesto que será su mejor oportunidad para alcanzar los objetivos formulados en el plan de mercadotecnia. Se trata de un método exento de prejuicios o sesgos y que tampoco es limitante porque el presupuesto se calcula basándose exclusivamente en lo que se requiere para garantizar el éxito del plan individual de mercadotecnia. La historia del producto y los promedios de la industria desempeñan un papel menos importante en este proceso presupuestario. Pero si el presupuesto varía de manera apreciable respecto al que se funda en el porcentaje de ventas, habrá que examinar las razones por las cuales el plan reclama gastos mucho más alto o mucho más bajos. Por ejemplo, si está usted introduciendo un nuevo producto, tal vez tenga que dedicar niveles más altos que el promedio de la industria para conseguir la prueba inicial de él, manteniendo a la vez las ventas de las líneas actuales.

Por último, estudie la conveniencia de utilizar el método de presupuesto competitivo como medio de responder mejor a las presiones de la competencia

en el mercado. Si la compañía siempre gasta menos que un gran competidor y si está perdiendo participación en el mercado mientras que el competidor está conquistando una mayor participación, entonces tal vez podría usted elaborar un presupuesto que le permita ser más competitivo desde el punto de vista de los gastos. No es mucho lo que una empresa puede hacer por complejo y refinado que sea, si la competencia gasta mucho más que ella en forma sistemática.

CÓMO ELABORAR EL FORMATO DEL PRESUPUESTO

Al preparar el presupuesto, conviene que empiece con una justificación o fundamentación que describa lo que pretende lograrse con el presupuesto. La justificación abarca los siguientes puntos:

- Reformulación de las metas de ventas
- Objetivos de mercadotecnia
- Parámetros geográficos
- Marco temporal del plan

Después de la justificación viene un análisis de los gastos planeados por cada línea debajo de la categoría de gastos. Las categorías de líneas del presupuesto comprenden todas las herramientas aplicables de la mezcla de mercadotecnia, así como cualquier otro gasto; por ejemplo, los de investigación. El ejemplo que aparece en el tabla 17.1 puede servir de prototipo del proceso presupuestal. La única diferencia entre este presupuesto y el que usted puede elaborar radica en que el suyo puede tener más categorías de gastos. (Una hoja de trabajo se incorpora en el apéndice C.) Si va a desarrollar nuevos productos, puede haber además una categoría de gastos destinados a ese concepto. Si incluye en el plan la publicidad no pagada, esta herramienta mercadológica también incluirá una línea de presupuesto.

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN

Una parte importante de cualquier presupuesto es el análisis de recuperación. Es un análisis que proporciona a la empresa una proyección de si el plan de mercadotecnia o los programas específicos contenidos en él generarán ingresos mayores que los gastos. En el análisis deberán examinarse las ventas proyectadas a corto y largo plazo y los costos conexos, con el propósito de estimar la recuperación inicial del programa en el año uno y la recuperación proyectada para el segundo y tercer años.

Cómo conciliar el presupuesto y el análisis de recuperación

Si el análisis de recuperación determina que la inversión en el plan de mercadotecnia no puede justificarse, habrá que reconsiderar y ajustar los objetivos de ventas y los del plan de mercadotecnia, así como las estrategias, el empleo de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia y los gastos presupuestarios. Una vez hecho lo anterior, hace falta otro análisis de recuperación para determinar con mayor precisión si el nuevo plan corresponderá o no a las expectativas.

Cómo realizar el análisis de recuperación

Recomendamos utilizar uno de los dos métodos de determinación de la recuperación: la contribución al costo fijo o la razón del margen bruto a las ventas netas.

Análisis de recuperación basado en la contribución a los costos indirectos fijos

Muchos detallistas, organizaciones de servicios y, algunas veces, los fabricantes se sirven de este tipo de análisis. Se centra en dos conjuntos de cifras:

Ventas e ingresos.

Todos los costos directos de mercadotecnia asociados con la venta del producto al consumidor.

Los resultados de la recuperación de la contribución a los costos fijos o indirectos se determina calculando primero las ventas brutas estimadas y luego restando el costo de los bienes vendidos para deducir una utilidad bruta sobre las ventas. En seguida todos los gastos variables de la venta, relacionados directamente con las ventas del producto (costos de ventas, gastos destinados a la publicidad y a los medios, etc.) se restan a la utilidad bruta para proporcionar una contribución al monto de los costos fijos. Este método puede aplicarse para analizar los programas individuales de mercadotecnia o bien un plan de un año entero.

El método de costos fijos se utiliza porque demuestra exactamente los resultados de las ejecuciones de mercadotecnia. Sólo los ingresos y gastos atribuidos directamente a cada actividad mercadológica se emplean en el análisis. Al hacer esto el director de mercadotecnia puede juzgar cada programa conforme a sus propios méritos y según que contribuyan o no a cubrir los costos fijos de la compañía.

El objetivo a corto plazo consiste en cerciorarse de que los programas de mercadotecnia generen suficientes ventas para sufragar los costos directos de mercadotecnia y los gastos fijos que aportan una utilidad.

Tabla 17.1 Presupuesto del plan de mercadotecnia de Heartland para 1991

Justificación

El presupuesto para el año fiscal tiene por objeto:

- Ofrecer el apoyo necesario para cumplir la meta agresiva de aumentar las ventas tienda por tienda en 15% respecto al año anterior.
- Ofrecer el apoyo necesario para alcanzar en todo el sistema los objetivos de mercadotecnia de:
 - Incrementar los índices de compra entre los clientes actuales, de 1.2 a 2 compras por año.
 - Generar nuevas pniebas del producto, incrementado la base de clientes 20% sobre los niveles actuales de 5000 clientes activos por tienda.

Herramienta de la mezcla de mercadotecnia (5 de nov. 1990)	\$M	Porcentaje del presupuesto total
Medios		
Televisión (6 mercados)	\$350.0	31.8%
900 Puntos totales de <i>rating</i> :30		
900 Puntos totales de <i>rating</i> :10		
Prensa (12 mercados)	202.0	18.3
30, inserciones de 1/3 de plana		
Correo directo (12 mercados/24 tiendas)	120.0	10.9
10 000 por tienda en cada visita		
Franqueo (4 envíos por año)		
Total de medios	<u>\$672.0</u>	<u>61.0%</u>
Producción	\$100.0	9.1
Televisión		
2:30 y 3:10 <i>spots</i> (que se utilizarán durante dos años)	18.0	1.6
Periódico		
Tipo, fotografía/ilustración para 30 anuncios	100.0	9.1
Correo directo		
Cuatro envíos de correo directo, 240M piezas por envío		
Fotografía, tipo, impresión		
Producción total	<u>\$218.0</u>	<u>19.8%</u>
Promoción		
Costo de redención	\$120.0	10.9
Costo de redención de un cupón de \$5 de descuento en dos de cuatro envíos		
Respuesta estimada de 50%		
50% de 480 000 envíos - 24 000		
24 000 x \$5-\$120 000		
Medios		
Costos de medios calculados en la sección dedicada a ellos		
Producción		
Costos de producción en la sección dedicada a ella		
Promoción total	<u>\$120.0</u>	<u>10.9%</u>
Merchandising		
Letreros en la tienda	\$30.0	2.7
20 letreros por tienda al mes para apoyar las promociones planeadas de medios y las promociones en la tienda	10.0	0.9
Exhibiciones en el punió de compra	\$40.0	3.6%
Dos exhibiciones por tienda para apoyar las promociones en los meses de abril y diciembre		
Total de <i>merchandising</i>	<u>\$70.0</u>	<u>6.3%</u>
Costos de venta	\$20.0	1.8%
Programas de incentivos de ventas		
Total do ventas	\$32.0	2.9
Costos de investigación		
Investigación de mercado		
En todo el mercado	\$20.0	2.9%
En tienda	\$12.0	100.0%
Total de investigación		
Estimación del presupuesto total	<u>\$1 102.0</u>	
Estimación de ventas totales	<u>\$24 000.0</u>	
Presupuesto do mercadotecnia como un porcentaje de ventas	<u>4.6%</u>	
Presupuesto total comparado con el promedio de la industria y el año anterior		
Mercadotecnia como un porcentaje de ventas por plan:		4.6%
Mercadotecnia como un porcentaje de ventas por promedio de la industria:		4.0%
Presupuesto Índice de la compañía comparado con el promedio de la industria:		115*
Presupuesto índico de la compañía comparado con el año anterior (\$ 1000):		110

Tabla 17.1 Presupuesto del plan de mercadotecnia de Heartland para 1991: *continúa*

Herramienta de la mezcla de mercadotecnia (5 de nov. 1990)	\$M	Porcentaje del presupuesto total
Presupuesto planeado total comparado con la competencia! Presupuesto total planeado para la compañía: \$1 102M/4.6% de ventas		
Presupuesto estimado total del competidor A: \$2 000M/4.5% de ventas		
Presupuesto total estimado del competidor B: \$1 000M/5.5% de ventas		

*En este ejemplo el presupuesto estimado estaría 15 puntos por encima del promedio de mercadotecnia en la industria como porcentaje de ventas y 10 puntos por arriba del plan del año anterior.

†Si existen los datos, recomendamos que este análisis se efectúe de manera individual y a nivel nacional. Esto servirá para mostrar las políticas de los competidores de gastos geográficos localizados.

La tabla 17.2 contiene un ejemplo de recuperación de la contribución a los costos fijos para un programa de inicio de correo directo/respuestas destinado a una empresa actual.

En la generalidad de las compañías, esta metodología contiene unas cuantas limitaciones. No obstante, hay que estudiar la cuestión de la capacidad. Por ejemplo, la empresa embotella cerveza y está funcionando a toda su capacidad, el director de mercadotecnia tendrá que asegurarse de que los ingresos provenientes de todos los programas de mercadotecnia cubren tanto los gastos variables de mercadotecnia como los costos indirectos fijos totales. Pero si no existe la cuestión de la capacidad total, los programas individuales de mercadotecnia normalmente han de juzgarse sólo por su capa-

cidad de cubrir los gastos variables y de hacer una contribución a los costos indirectos fijos. Éstos existirán prescindiendo de que el programa se ejecute o no. Por tanto, *si hay exceso de capacidad*, siempre será mejor realizar un programa adicional que cubra los costos variables asociados a él y aporte algunos ingresos nacionales para sufragar parte de los costos fijos.

El análisis de recuperación que se muestra en la tabla 17.3 se refiere a una cadena de tiendas al detalle, teniendo en cuenta la ejecución de su plan anual de mercadotecnia. (En el apéndice C se incluye una hoja de trabajo.) El análisis determina si las ventas proyectadas cubrirán los gastos de mercadotecnia, permitiendo así una aportación a los costos fijos y a los costos indirectos.

Tabla 17.2 Análisis de recuperación de la contribución a los costos fijos para un programa de mercadotecnia de respuesta directa

	Respuesta estimada		
	Baja 1%	Regular 2.5%	Alta 5%
Envíos proyectados a 10 000 clientes			
Respuestas	100	250	500
Ventas brutas (\$26 por pedido)	\$2 600	\$6 500	\$13 000
Menos reembolsos (5% de las ventas)	130	325	650
Menos cancelaciones (2% de las ventas)	52	130	260
Ventas netas	2 418	6 045	12 090
Menos costo de bienes vendidos (40%)	967	2 418	4 836
Utilidad bruta	1451	5 627	7 254
Menos gastos de ventas			
Envío de producción de catálogos (@ 20 centavos por pieza)	2 000	2 000	2 000
Renta de listas	N/C	N/C	N/C
Fotografía	N/C	N/C	N/C
Tipo	N/C	N/C	N/C
Cajas, formas, suministros (2% del total)	52	130	260
Procesamiento de pedidos (\$3.20/pedido)	320	800	1600
Franqueo de devolución	N/C	N/C	N/C
Teléfono	10	10	10
Tarjeta de crédito (30% de ventas mediante tarjetas de crédito con 3% de interés en el banco de la tienda)	23	59	117
Gastos totales	\$2 405	\$2 999	\$3 987
Contribución a los costos fijos	\$(954)	\$626	\$3 267

Tabla 17.3 Análisis de recuperación de la contribución a los costos fijos indirectos para un plan de mercadotecnia al por menor

Suposición		
El plan producirá un aumento de 10% en las ventas tienda por tienda durante el último año.		
El costo de los bienes vendidos promediará 50% a lo largo del año.		
	\$M	\$M
Nueve tiendas		
Ventas	\$7 920.0	
Menos costo de bienes vendidos	3 960.0	
Utilidad bruta		\$3 960.0
Menos:		
Medios	\$ 316.8	
Costos de producción	31.7	
Costos de promoción	50.0	
Merchandising	30.0	
Ventas	25.0	
Investigación	20.0	
Relaciones públicas/diversos	5.0	
Total de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia		478.5
Contribución a los costos fijos		\$3 481.5
Costos fijos		3081.5
Utilidad antes de impuestos		\$ 400.0

Análisis de recuperación de la relación de margen bruto a ventas netas

En el caso de las empresas que manejan productos empacados, los cálculos de la recuperación se analizan algunas veces en una forma un poco diferente a como se hace con los detallistas. Tal como se define, el margen bruto cubre la publicidad, la promoción y las utilidades; se le llama razón de margen bruto a ventas o, algunas veces publicidad, promoción y utilidades. Por ejemplo, si existe un 40% de margen bruto, un 40% de las ventas totales cubrirá los costos de promoción y publicidad (consumidor e industria), ofreciendo a la vez una utilidad. Más aún, 60% de las ventas cubrirán todos los costos fijos asignados (planta, equipo, etc.) y también los costos variables de ventas (costos de ventas, sueldos, material bruto que se requiere para elaborar un producto).

El ejemplo que se observa en la tabla 17.4 utiliza la metodología de la razón de recuperación de margen bruto a ventas. Estamos suponiendo un margen de 40% en un nuevo producto. El análisis de recuperación se proyecta para tres años con el propósito de determinar la rentabilidad a corto y largo plazo del nuevo producto. En este ejemplo, el producto se proyecta para recuperarse al inicio del año tres. (Si da una hoja de trabajo en el apéndice C.)

Recurra al departamento de finanzas en busca de ayuda

Si está usando el método de contribución, deberá analizar los estados financieros de operación con objeto de determinar cuánto se requiere para cubrir los costos fijos. Por otra parte, el departamento de

Tabla 17.4 Análisis de recuperación del margen bruto comparado con las ventas netas para un nuevo producto empacado

Suposiciones:

\$100MM en la categoría del producto, con una tasa de crecimiento de 10% al año.

Tres marcas de la competencia en la categoría y diversas marcas privadas.

Introducción de un producto nuevo con un margen esperado de 40%.

	Proyecciones a 1 año	Proyecciones a 2 años	Proyecciones a 3 años
Ventas netas	\$10.0MM	\$12.0MM	\$13.0MM
Margen bruto (40%)	4.0	4.8	5.2
Menos promoción	3.0	2.5	1.5
Menos publicidad	2.0	1.5	1.5
Utilidad/(pérdida)	(1.0)	0.8	2.2

- Prepare un calendario individual de mercadotecnia si hay notables diferencias geográficas y también para los mercados de prueba.

La tabla 17.5 muestra un prototipo para que lo siga cuando desarrolle su propio calendario de mercadotecnia. En el ejemplo se emplea un plan de cadenas de tiendas al detalle. Un calendario en blanco se ofrece en el apéndice C.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- Elabore *presupuestos* utilizando las técnicas de tareas, de porcentaje de ventas y de presupuesto competitivo.
- Esté preparado para cambiar su *presupuesto* o el plan de mercadotecnia después de terminar el *aná-*

lisis de recuperación si usted se excede en el presupuesto o si descubre que el plan no está produciendo la recuperación al ritmo planeado. Muestre visualmente el programa entero de mercadotecnia del año en un *calendario* de una sola página.

Lo que no debe hacerse

- No reduzca sustancialmente el *presupuesto* sin reconsiderar los objetivos de ventas y las actividades mercadológicas.
- No prepare un análisis de recuperación que dé los resultados que usted está buscando. Cambie el plan, si no generará suficientes ventas para cubrir los gastos.
- No olvide actualizar constantemente el presupuesto y el calendario de mercadotecnia, siempre que se introduzcan cambios en el plan de mercadotecnia.

EVALUACIÓN

Una vez terminado el plan de mercadotecnia es necesario valorar los resultados. Hay que establecer una metodología de evaluación para asegurar una evaluación permanente de las ejecuciones del plan de mercadotecnia. Esta información suministrará una valiosísima retroalimentación a partir de la cual se efectuarán modificaciones durante el año. También proporcionará una base de datos con la cual se tomarán decisiones estratégicas que repercutirán en el plan del siguiente año.

Objetivos del capítulo

Aprender a evaluar la ejecución o ejecuciones de mercadotecnia aplicando dos métodos alternativos: los métodos de tendencias de ventas y comparativos, y la preinvestigación y la postinvestigación.

RESUMEN

Luego de realizar las actividades específicas de mercadotecnia, como una campaña individual de publicidad, una promoción, un cambio de precios, una prueba de mercado o un plan de un año, debería haber una evaluación de resultados.

El método comparativo y de tendencias de ventas

Este método analiza las ventas actuales comparándolas con las del año anterior, el *actual* y el *posterior* a determinada ejecución de mercadotecnia. Las ventas se analizan antes del periodo de promoción para determinar si existe una tendencia de ventas ascen-

dente, descendente o uniforme en comparación con las del año precedente. Las ventas también se comparan de este modo con las del último año, tanto durante el periodo de ejecución como después de él. Al analizar el *preperiodo*, el *periodo de ejecución* y el *postperiodo* por separado, se adquiere más información sobre el efecto de la prueba o ejecución individual de mercadotecnia. Es posible que las ventas hayan mostrado una tendencia descendente antes de la ejecución de mercadotecnia. Incluso un pequeño incremento durante la ejecución de mercadotecnia significaría que ésta ha ayudado a invertir una tendencia negativa. Y luego, al analizar las ventas después del periodo de ejecución de mercadotecnia, el director de mercadotecnia puede empezar a determinar si la ejecución ha tenido un efecto a largo plazo en las ventas. Si la ejecución tenía por objeto conquistar nuevos usuarios o lograr la prueba del producto, los resultados de ventas en los meses siguientes a la ejecución ayudarán a determinar si se logró la repetición o continuidad de la compra.

Hay dos tipos de métodos para determinar las tendencias de ventas: el análisis de tendencias con mercados de control y el análisis de tendencias sin mercados de control.

Análisis de tendencias de ventas con mercados de control

Esta metodología se sirve de los mercados de control (mercados sin ejecución de mercadotecnia o mercados que reciben una ejecución de mercadotecnia agresiva) para compararlos con los mercados de prueba a los que se aplica una nueva ejecución o la ejecución que se pretende analizar. Los mercados de control y de prueba deberían ser semejantes en cuan-

to al volumen de ventas, las tendencias de ventas, los niveles de distribución, la penetración/cobertura del mercado, tamaño, perfil demográfico y otras características del mercado y de los medios. Por lo demás, debería haber un mínimo de dos mercados de prueba y de control cuya finalidad sería evitar cualquier anomalía.

En resumen, los mercados de control permiten determinar si la ejecución específica de mercadotecnia fue la causa de los incrementos de ventas en los mercados de prueba. Si el análisis revela que las ventas y utilidades en los mercados de prueba que recibieron la publicidad fueron mucho mayores que en los mercados de control en que no se llevó a cabo publicidad, entonces habrá que tomar la decisión de estudiar la conveniencia de implantarla también en otros mercados.

Análisis de tendencias de ventas sin mercados de control

Siempre que sea posible, recomendamos aplicar el análisis de tendencias de ventas con mercados de control. Sin embargo, muchas empresas no disponen de mercados de control por estar situadas exclusivamente en un mercado o bien en un número muy reducido de mercados. En otras situaciones, el director de mercadotecnia necesita analizar los resultados de una ejecución de mercadotecnia que fue realizada en todos los mercados. En tales casos, se recurre al análisis de tendencias de ventas sin mercados de control. Las ventas se analizan antes, durante y después de la ejecución, a fin de determinar si el periodo de la ejecución de mercadotecnia recibió incrementos mayores o menores de las ventas totales y de las ventas porcentuales durante el año anterior. Sin mercados de control, el director de mercadotecnia no puede estar seguro de que los resultados de ventas se deben totalmente a la ejecución. En efecto, pueden provenir de otros factores del mercado que ocasionaron incrementos o decrementos de ventas en él, no sólo para su compañía sino también para la competencia. No obstante, aun sin mercados de control, el análisis de las tendencias de ventas ofrece un panorama general del éxito o fracaso de las ejecuciones individuales de mercadotecnia.

Algunas veces el comportamiento del mercado de prueba se compara con las ventas a nivel nacional o de toda la compañía. En este caso, se usa como punto de referencia. El método no es una prueba tan exacta como la evaluación del mercado de control, pero proporciona la base de la comparación.

Preinvestigación y postinvestigación

La preinvestigación y postinvestigación primaria se realiza antes y después de la ejecución del plan. En general, una y otra requieren estudios sobre la determinación del conocimiento (reconocimiento), actitudes y comportamiento. Estos estudios vigilan el movimiento de esas tres variables antes de la ejecución de mercadotecnia y después de ella.

Si bien el incremento de ventas constituye un indicador muy importante del éxito de una ejecución de mercadotecnia, no es de ninguna manera el único. Muchas veces se da un movimiento significativo del conocimiento y de las actitudes, aunque las ventas permanezcan relativamente estables. Esos cambios reflejan la probabilidad de futuros aumentos de ventas. Según se ha demostrado en infinidad de ocasiones, al aumentar el conocimiento (reconocimiento), existen muchas probabilidades de que se eleve el nivel de compras.

La preinvestigación y la postinvestigación también son una herramienta de diagnóstico que ayuda a explicar *por qué* las ventas aumentaron o decrecieron. Con la investigación pueden detectarse cambios en el conocimiento del producto por parte del cliente, en las actitudes frente al producto, en los hábitos de compra o bien en las fuerzas y debilidades como razones que explican el incremento o disminución de las ventas. Así pues, el método de evaluación de la investigación tiene la capacidad de ofrecer más información profunda que el de tendencias de ventas.

En resumen, la investigación permite al mercadólogo evaluar el éxito o fracaso de los programas de mercadotecnia y comunicación. Asimismo contribuye a determinar si usted cumple con los objetivos publicitarios de "aumentar el conocimiento de 50 a 60%" y "mejorar las clasificaciones de la calidad del producto". Además, la investigación ayuda a evaluar el éxito de otros objetivos de mercadotecnia como "mejorar la razón de ventas (porcentaje de clientes que adquieren algo cuando van de compras) de 30 a 40%". Y, ante todo, la investigación es una herramienta de evaluación que permite determinar por qué sus metas de ventas se alcanzaron o no.

El ejemplo de la tabla 18.1 muestra la capacidad de la preinvestigación y de la postinvestigación para evaluar los resultados de un programa de publicidad. En él, una empresa de servicios públicos estaba evaluando la eficacia de su campaña para persuadir a los clientes de que era una mejor fuente de información sobre energía y que le interesaba más que a otras las cuestiones referentes a la conservación de la energía y al ambiente. Se mantuvo en secreto el valor de las cifras por razones de confidencialidad. Los resultados le dieron a la empresa una muy clara idea de la eficacia de la campaña.

Tabla 18.1 Conocimiento de la publicidad/índices de actitudes

	Mercados de control sin publicidad			Mercados de prueba con publicidad			Ganancia neta
	Preinvest.	Postinvest.	Diferencia	Preinvest.	Postinvest.	Diferencia	
Conocimiento de la publicidad	(100)	(105)	+5	(100)	(152)	+52	+47
Mejor fuente de información sobre energía	(100)	(82)	-18	(100)	(135)	+35	+53
Mayor interés por la conservación de la energía	(100)	(84)	-16	(100)	(127)	+27	+43
Más interés por el ambiente	(100)	(100)	—	(100)	(115)	+15	+15

CÓMO REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El modelo de tendencias de ventas (índice) para la tasa de crecimiento del mejoramiento indica cómo medir las actividades mercadológicas. Se utiliza un ejemplo del comercio al por menor; pero un procedimiento análogo puede aplicarse a cualquier tipo de industria o negocio.

Los únicos cambios necesarios para hacer el modelo aplicable a cualquier negocio se dan en las categorías de evaluación. Éstas han de hacerse compatibles con la empresa. Un fabricante se servirá de las ventas del producto y de las unidades vendidas. Un detallista usará como medidas las visitas, transacciones, dólares por transacción, unidades vendidas y ventas del producto. Y una empresa de servicios recurrirá a las ventas y a las personas atendidas.

Conviene que planee usted un método similar para su sistema de evaluación. En el apéndice C se da una hoja de trabajo. Pero, siempre que convenga, pensamos que puede aplicarse el método de evaluación antes de la investigación y después de ella y que la investigación la realice una compañía de investigación.

Ejemplo del modelo de tendencias de ventas para la tasa de crecimiento del mejoramiento

A continuación se da un ejemplo de un objetivo de evaluación y estrategias, además de un formato de ejecución para realizar el proceso de evaluación de tendencias de ventas a la tasa de crecimiento del mejoramiento.

Tabla 18.2 Análisis del monto de ventas en el mercado de pruebas vs. las del mercado de control: periodo de prueba 2/24 a 3/30 (promedio semanal por tienda)

	Año anterior (miles de dólares)	Año actual (miles de dólares)	Cambio porcentual, dólares
Preperiodo 1/20-2/23			
Mercado de prueba: Detroit (2 tiendas)	\$121.0	\$185.1	+53%
Mercado de control: Indianápolis (2 tiendas)	118.0	159.3	+35
Periodo de pruebas 2/24-2/30			
Mercado de prueba: Detroit (2 tiendas)	29.0	53.4	+84
Mercado de control: Indianápolis (2 tiendas)	26.0	25.7	-1
	Cambio porcentual en el preperiodo	Cambio porcentual en el periodo de pruebas	Ganancia/ pérdida de punto porcentual
Tasa de crecimiento de mejoramiento (TCM)	+53*	+84%	+31%
Mercado de prueba: Detroit (2 tiendas)	+35	-1	-36
Mercado de control: Indianápolis (2 tiendas)	+18%	+85%	+67%
Diferencia neta del punto porcentual			

Incremento de ventas: TCM + 67% x ventas en el periodo de pruebas \$53 400 - ganancia neta semanal \$35 778.

Nota: el mismo método debería usarse con las visitas/transacciones si se dispone de los datos pertinentes.

Objetivo de evaluación

Desarrollar un método de retroalimentación de datos con el cual vigile y determine los resultados de las estrategias de pruebas de mercadotecnia y de las ejecuciones.

Estrategias de evaluación

Aplique un sistema científico de retroalimentación de datos, a fin de evaluar la actividad de ventas en forma rápida y fácil para la planeación y ejecución del plan de mercadotecnia.

Ejecución

Cada mercado de prueba se compara con un mercado de control de tipo y número semejante de tiendas y con los promedios de ventas por tienda. Los mercados de prueba reciben la actividad de pruebas y los mercados de control son sometidos a los programas regulares de mercadotecnia. Si no cuenta su empresa con mercados de control, el mercado de prueba puede compararse con el sistema nacional o bien con el resto de los mercados.

Paso 1

Se analiza un *preperiodo* para determinar las tendencias de ventas antes del periodo de prueba.

Paso 2

En el *periodo de prueba*, o sea aquel en que se pone en práctica el programa de mercadotecnia, se analizan los datos para determinar las tendencias de ventas.

Paso 3

En el *postperiodo*, o sea aquel que sigue inmediatamente al periodo de prueba, se analizan los datos para determinar las tendencias de ventas.

Paso 4

Por último una tasa de crecimiento del mejoramiento se analiza al determinar la diferencia entre visitas, transacciones y monto de ventas por tienda en el preperiodo, en el periodo de pruebas y en el postperiodo. Los datos permiten a la empresa determinar el aumento de visitas, transacciones y ventas durante el periodo de prueba en cada uno de los mercados y evaluar el índice de éxito.

Siempre que sea posible deberá servirse de este método para comparar el preperiodo con el periodo de pruebas y el preperiodo con el postperiodo. *El preperiodo se compara con la prueba* a fin de determinar si con la prueba se modificó el comportamiento esperado. Si el preperiodo indicó que las ventas eran estables y el periodo de prueba mostró un aumento notable de ventas, habrá que llegar a la conclusión de que fue eficaz el programa de mercadotecnia

Tabla 18.3 Análisis del monto de ventas en el mercado de prueba vs. las obtenidas a nivel nacional: periodo de prueba 2/24 a 3/30 (promedio semanal por tienda)

	Año anterior (miles de dólares)	Año actual (miles de dólares)	Cambio porcentual, dólares
Preperiodo 1/20-2/23			
Mercado de prueba: Detroit (2 tiendas)	\$121.0	\$185.1	+53%
Promedio del sistema nacional	120.0	144.0	+20
Periodo de pruebas 2/24-3/30			
Mercado de prueba: Detroit (2 tiendas)	29.0	53.4	+84
Promedio del sistema nacional	27.0	31.6	+17
	Cambio porcentual en el preperiodo	Cambio porcentual en el periodo de prueba	Ganancia/pérdida de punto porcentual
Tasa de crecimiento del mejoramiento (TCM)	+53%	+84%	+31%
Mercado de prueba: Detroit (2 tiendas)	+20	+17	-3
Promedio del sistema nacional	+33%	+67%	+34%
Diferencia neta del punto porcentual			

Incremento de ventas: TCM + 34% x ventas en el periodo de prueba \$53 400 = ganancia neta semanal \$18 156.

Nota: el mismo método debería utilizarse con las visitas o transacciones, si se dispone de los datos pertinentes.

realizado durante el periodo de pruebas. *El periodo de pruebas se compara con el postperiodo* para averiguar si la ejecución de mercadotecnia ejerció un efecto duradero y para saber cuánto han disminuido las ventas después del primero. Por último, un análisis muy importante a largo plazo es *la comparación del preperiodo con el postperiodo*. Gracias a ella sabremos si la ejecución de mercadotecnia tuvo un efecto positivo en las ventas *después* de la prueba, en comparación con las tendencias de ventas antes de la ejecución de mercadotecnia o el periodo de pruebas.

Ejemplos de comparaciones entre preperiodo y periodo de pruebas

En dos ejemplos se muestra una comparación entre el preperiodo y el periodo de pruebas. En la tabla 18.2 se compara un mercado de pruebas con un mercado de control, y en la tabla 18.3 se compara un mercado de pruebas con el promedio del sistema nacional.

LO QUE DEBE HACERSE Y LO QUE NO DEBE HACERSE

Lo que debe hacerse

- *Evalúe* los elementos clave del plan de mercadotecnia para determinar su eficacia.
- Aplique lo que ha aprendido del proceso de *evaluación* a su plan del próximo año.

Lo que no debe hacerse

- No *evalúe* los resultados totales del año. Siempre que sea posible, evalúe cada promoción, cada campaña y la eficacia de sus herramientas de mercadotecnia. Y después aplique lo que ha aprendido.
- No ponga en práctica una ejecución de mercadotecnia sin contar antes con un método aceptado y directo de *evaluación*.

CONCLUSIÓN

Ahora que ya sabe cómo preparar un plan de mercadotecnia, puede recurrir a las sugerencias de ideas en el apéndice C para que formule y realice mejor un buen plan de mercadotecnia. Una vez que el plan de mercadotecnia esté escrito y aprobado, úselo constantemente. Utilícelo:

- Como una guía constante que le proporcione una orientación constante para el programa de mercadotecnia de la compañía.
- Como una referencia para contestar preguntas.
- Como un recurso cuantitativo con el cual tomar decisiones basándose en hechos, no en simples presentimientos o conjeturas.
- Para obtener una perspectiva y una orientación cuando se vea abrumado por las minucias o detalles de la ejecución día tras día.
- Como un recordatorio de lo que desea realizar para el año actual y para los futuros.
- Como base de la evaluación.

Asegúrese de que todos los miembros más importantes del staff hayan leído el plan de mercadotecnia y lo entiendan, de modo que puedan cumplir con sus obligaciones específicas de mercadotecnia y trabajar juntos en la consecución de las mismas metas en una forma eficaz, coordinada y adecuada. Para asegurarse de que el plan de mercadotecnia se realice en el tiempo señalado, prepare un calendario donde incluirá cada actividad de mercadotecnia que debe realizarse, lo mismo que la persona encargada y la fecha de terminación.

Conviene actualizar las secciones apropiadas *sólo* del plan de mercadotecnia (no de la sección que contiene los antecedentes de la mercadotecnia) en periodos trimestrales para responder al mercado en

cambio constante. Al final de cada trimestre procure haber implantado ya un plan anual de mercadotecnia que abarque 12 meses anteriores al trimestre en que está trabajando. Cambie únicamente los elementos del plan que deban responder a un cambio en el mercado y requieren una planeación muy avanzada, como la planeación de la promoción que repercute en las necesidades de inventario/producción, las consideraciones de bienes raíces/instalaciones y las exigencias de distribución.

Gracias a este tipo de planeación por anticipado y en cambio constante, no sólo estará usted preparado para el presente y el futuro, sino que además ahorrará tiempo cuando necesite formular un plan completo, formal y tradicional de un año. Este plan anual deberá incluir el proceso de la planeación científica de mercadotecnia, lo cual significa preparar los datos de los antecedentes (información básica) de mercadotecnia, incorporar la información nueva y actualizada, así como los resultados de la evaluación del plan. En consecuencia, a lo largo de todo el año usted deberá reunir los datos pertinentes acerca del mercado, la compañía y la competencia, sin olvidar crear ideas para el plan del siguiente año mientras realiza el del año en curso. Basándose en la evaluación actualizada del negocio y en la nueva lista de oportunidades y problemas específicos, habrá de preparar entonces un nuevo plan anual que se actualizará trimestralmente en periodos anuales.

En resumen, recuerde que el plan de mercadotecnia es su verdadera ventaja competitiva en un mercado cada vez más agresivo. Es la mejor arma secreta para ganar batallas. Si el plan ha sido preparado en forma disciplinada y apropiada, usted no podrá perder.

ADELANTE, PUES.

SUGERENCIAS DE IDEAS

SEGÚN LA SITUACIÓN DEL MERCADO

En las siguientes páginas, encontrará en la parte superior 11 encabezados de columna, cada uno de los cuales corresponde a una situación de mercadotecnia con que posiblemente se encuentre al preparar y ejecutar este plan de mercadotecnia. A la izquierda están las sugerencias de ideas, agrupadas bajo cada una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia. Para utilizar este mosaico de ideas, simplemente escoja la situación de merca-

dotecnia en que está su producto y la herramienta que está empleando actualmente, seleccionando después las mejores ideas para cada situación. Por ejemplo, si está buscando ideas promocionales que le ayuden a abrir una tienda nueva, busque bajo el encabezado de columna Nuevo producto/introducción de tienda/gran inauguración, correspondiente a la situación de mercadotecnia, en la sección de promoción de las sugerencias de ideas entre más de 25 ideas distintas.

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia:

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Producto/servicio/tienda					
Ofrezca el producto en tamaños más manejables, más pequeños/más grandes	X	X	X	X	
Haga que en la tienda la compra sea más fácil				X	
Pruebe nuevas ampliaciones de departamento/producto	X	X			X
Ofrezca un programa de reparación/mantenimiento con seguimiento			X		X
Reformule/actualice el concepto de producto/venta al detalle	X	X	X		X
Introduzca nuevos productos en la línea	X	X	X		X
Producto nuevo destinado a un mercado incipiente para necesidades/usos específicos	X	X			X
Pruebe nuevos servicios de tienda/boutique dentro de la tienda	X	X	X	X	X
Ofrezca el servicio de entrega a domicilio/compra en casa	X	X	X		X
Ofrezca producto/servido en casa o en un lugar	X	X	X		X
Ofrezca garantía de devolución del dinero			X	X	X
Desarrolle nuevos productos a partir de productos/materiales ya existentes o de equipo/tecnología actuales	X	X			X
Desarrolle usos variados/ múltiples de su producto					
Desarrolle marca/etiqueta particulares y venta al valor			X	X	
Desarrolle un producto diferente por segmento de precios en la misma categoría		X		X	X
Desarrolle productos para usos especiales/determinadas épocas del año (por ejemplo, los Shamrock Shakes de McDonald's)		X			X
Desarrolle tamaños especiales para prueba	X	X			X
Realice investigación primaria para el producto/concepto de venta al detalle en el mercado potencial/cliente actual	X	X	X		X
Marca/empaque					
Cambie el nombre para reflejar el reposicionamiento de la tienda	X	X			
Escoja la marca (para lograr una asociación directa con el mercado meta)					
Escoja la marca para conseguir credibilidad		X	X		
Escoja la marca por categoría de precio (por ejemplo, Budget Rent-A-Car)					X
Escoja la marca para sugerir la calidad o función					
Escoja la marca para comunicar el beneficio					
Actualice el empaque/letreros para cambiar el mercado meta		X			
Empaque juntas varias unidades del mismo artículo			X	X	X
Empaque juntos distintos productos (por ejemplo, champú con acondicionador)		X		X	X
Incluya características útiles en el empaque (por ejemplo, espita, manija, etc.)		X			X
Incluya información de uso sobre el paquete (por ejemplo, receta, usos adicionales, etc.)		X	X	X	X

Situaciones de mercadotecnia					
Poco conocimiento	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
		X			
				X	
	X				
		X			X
	X	X			
	X	X			
		X			
	X	X			
		X			
		X	X		
	X				
X	X	X		X	X
	X	X			
X	X	X			
X	X	X			
X	X	X			
	X				
		X			

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Marca/empaque (continúa)					
Incluya un juego en el empaque		X	X		X
Rediseñe el empaque o la tienda para que sean un beneficio secundario		X	X	X	
Desarrolle el empaque para que pueda desecharse o mejorar la vida en el estante		X	X		X
Preparar un tablero permanente de información dentro y fuera de la tienda que cambie diariamente		X		X	
Paquete para muestras visuales del producto (véase producto a través de la ventana del paquete)		X			X
Incorpore una característica adicional para el uso posterior (por ejemplo, el recipiente o contenedor del empaque puede convertirse en vaso para beber)		X	X		X
Haga un empaque fácil de almacenar para la industria			X		X
Haga que el empaque y la exhibición sean la misma cosa y dependan uno de otro		X		X	X
Busque alternativas de marca/empaque					X
Fijación de precios					
Prepara un panel de grupo de clientes que vigile los precios de la competencia					X
Emplee un programa de descuento por volumen				X	X
Cambie los puntos de precios según la temporada y diferencias del mercado					
Fije los precios para realizar el descremado (introduzca el producto a un precio alto y luego redúzcalo para ampliar la base de clientes)					
Fije los precios a un nivel más bajo para arrebatarse participación en el mercado	X	X			X
Adecue el precio a la calidad que se desea del producto (por ejemplo, un precio alto para apoyar una imagen de precios elevados)			X		
Precios de penetración: introduzca el producto a bajo precio y sosténgalo en ese nivel		X		X	X
Precios de alta selectividad (introduzca el producto a un precio alto y sosténgalo en ese nivel)					
Utilice precios flexibles; negocie con cada cliente del precio más alto al más bajo				X	X
Precio basado en el costo de sustitución, no en lo que se pagó por el producto		X			X
Precios de línea de productos (mantenga un intervalo semejante de precios para todos los productos de la línea)					
Pruebe precios más altos/más bajos en diversos mercados	X	X	X	X	X
Adecue el producto a los intervalos de precios		X		X	X
Póngale un precio a toda la mercancía		X			X
Precio de paridad, pero periódicamente ofrezca ofertas especiales para que se perciban los precios más bajos	X	X			X
Distribución/penetración en las tiendas					
Distribuya ampliamente el producto/penetre en cada mercado antes de pasar a otros		X			X

Poco conocimiento	Situaciones de mercadotecnia				
	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local

		X			
		X			
X				X	

	X	X			
	X				
		X		X	

	X	X			
			X		
			X		X
		X			X

	X	X			
		X			
	X	X			
					X

		X			
		X			
X					
X					X
				X	

X					
---	--	--	--	--	--

continúa

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Distribución/penetración en las tiendas (continúa)					
Utilice un nuevo canal: venda el producto en tiendas al detalle diferentes/nuevas; venda al por menor a través del correo directo	X	X			X
Use distribución selectiva/exclusiva					
Use la distribución extensiva en el mercado masivo	X	X			X
Establezca niveles mínimos de distribución antes de utilizar otras actividades mercadológicas (por ejemplo, la publicidad)					
Vigile constantemente la distribución/ agotamiento de existencias en comparación con la competencia para entender el desempeño	X		X		X
Carta/impreso/muestra/premio para el agente de compras, la industria, etc.			X	X	
Concentre la penetración de tiendas en los mercados con alta utilización del producto y bajo costo de los medios		X			X
Desarrolle pocas tiendas satélite de servicios en áreas lejanas para alimentar la sucursal principal		X	X		X
Distribución intensiva que utiliza descuentos comerciales					X
Envíe una muestra del producto al hogar del comprador/agente de compras o al cónyuge					
Distribución óptima/inventario para la introducción de producto nuevo/gran inauguración		X			
Ofrezca mercancía en consignación o garantía de devolución		X			X
Ofrezca un programa de publicidad cooperativa		X			X
Venta personal/operaciones					
Instituya/fortalezca programas de comisión de ventas	X	X	X	X	
Instituya un programa de reconocimiento con premio para los empleados más visibles	X	X		X	
Investigue y luego satisfaga las necesidades profesionales y no profesionales del staff (programa de incentivos económicos graduados; vacaciones gratuitas/premios para el que gane el torneo de ventas)	X			X	
Cambie el método de venta del producto (es decir, representante directo en comparación con representante del vendedor)	X			X	X
Capacitación continua/seminario de ventas	X			X	
Patrocine todos los acontecimientos de la compañía (convención, banquetes, cenas, juntas de ventas, etc.)				X	X
Instituya un programa permanente de retroalimentación de los vendedores de campo sobre la promoción, venta, comercialización, producto, inventario, etc.		X	X	X	
Inicie la competencia interna permanente entre el personal de ventas/distritos/tiendas		X		X	X

Poco conocimiento	Situaciones de mercadotecnia				
	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
	X			X	X
	X	X		X	X
		X			X
		X			X
X		X			X
X					X
		X		X	X
		X		X	X
X		X	X	X	X
			X	X	X
			X	X	X
				X	
				X	X
		X		X	X
		X		X	X
		X	X	X	X

continúa

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Venta personal/operaciones (continúa)					
Incentivos/premios para varios contactos y razón de ventas	X	X	X		
Promoción					
Muestras: producto gratis/regalo/servicio; en paquete/por correo		X			
Productos gratuitos en la compra	X	X	X		
Cupón ofrecido en los medios	X	X	X	X	X
Cupón ofrecido por vendedor	X	X		X	X
Cupón que se devuelve por correo	X		X	X	X
Cupón múltiple para una mayor redención	X	X	X	X	X
Cupón instantáneo redimido cuando se adquiere el producto	X	X			X
Venta con descuento al azar (todos reciben un descuento pero su monto se deja a la suerte)	X	X	X		X
Cupones aleatorios incluidos en paquetes por mercados de productos similares	X	X			X
Prepare una subasta de tipo "Hagamos un trato" en mercancía selecta/mercancía de rebaja	X		X	X	
Anexe una oferta en tiendas que no sean de la competencia, en paquete, en anuncios		X			X
Ofrezca financiamiento gratis/a menor costo	X	X		X	X
Prueba tamaño	X	X			X
Reduzca el precio a los niveles de los líderes de pérdidas	X	X			X
Aplique un programa continuo de lealtad a la marca	X	X	X		X
Producto gratuito con series de compras mediante tarjetas perforadas	X		X	X	
Sorteos cuya participación requiere alguna prueba de conocimiento del producto					
Paquetes de valor	X	X		X	X
Premios	X	X	X	X	X
Cupones en tienda/departamento	X		X	X	
Demostración en la tienda con muestras		X			
Muestras gratuitas a la industria/comercio en la oficina o en el hogar					
Descuentos para grupos especiales (ancianos, estudiantes, etc.)	X	X	X		X
Sorteos: en/sobre el empaque en la tienda; en anuncio		X	X	X	X
Juego con muchos o todos los triunfadores y algunos de los grandes triunfadores	X	X	X		X
Especiales continuos en determinados días/horas	X	X	X	X	X
Use una gran inauguración en una tienda para vender el producto a todas las tiendas del mercado durante el mes o meses	X	X			X
Vincule las promociones a eventos locales, regionales y nacionales					
Productos gratuitos/descuento por recomendarlo a un amigo	X	X			X
Especial de "2 por 1"	X	X			X
Ofrezca un servicio gratuito por traer clientes a la tienda	X	X			X
Cupón sobre/dentro del empaque	X	X	X	X	X
Cupones aleatorios en la tienda/en otros establecimientos al detalle	X			X	X
Venta graduada abierta o con cupones (es decir, 10% de descuento en un artículo, 20% en dos y así sucesivamente)	X			X	X

	Situaciones de mercadotecnia					
	Poco conocimiento	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
					X	X
	X	X	X		X	X
	X		X	X	X	X
			X	X	X	X
			X	X	X	X
			X	X		X
				X	X	X
	X	X		X		X
	X		X	X	X	X
	X	X	X		X	X
			X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X
			X	X		X
	X			X		X
	X		X	X		X
			X	X	X	X
			X	X	X	X
			X	X	X	X
			X	X	X	X

continúa

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Promoción (continúa)					
Premios: gratuitos en la compra; premios que se liquidan por sí mismos; continuidad (por ejemplo, un juego de vasos)	X	X	X	X	X
Paquete de bonos (20% de producto extra sin costo adicional)	X	X	X	X	X
Reembolsos: se envía correspondencia para recibir dinero/cupones; devoluciones de dinero	X	X	X	X	X
Estampillas			X		X
Descuentos por volumen: reducción de precio; artículo gratuito en compras múltiples (tarjeta perforada); caja gratis en compras múltiples	X		X	X	X
Haga que el cupón sea del mismo tamaño que la página en que se imprime		X			X
Regalo gratuito atractivo que se da a los primeros 50 a 500 clientes	X	X	X		X
Funde un club de clientes (por ejemplo, un club de almuerzo con café gratuito)			X		
Intercambio de cupones: promueva la aceptación de los cupones de la competencia	X	X	X		X
Baratas/ventas antes y después de liquidación	X	X	X		X
Organice baratas de valor agregado empacando juntos artículos y ofreciéndolos a un precio especial		X	X	X	X
Torneo		X			
Descuento durante exhibición en la tienda		X			X
Descuento del producto en un anuncio de detallista		X			X
Nuevo producto gratuito en la compra de un producto establecido en el mercado	X	X			X
Premios/regalos, basados en el conocimiento del producto					X
Haga que instituciones de caridad vendan el producto/certificados de ahorro de dinero	X	X			
Organice elección/torneo para nombrar el mejor equipo deportivo local, regional y nacional		X			
Celebre el cumpleaños del cliente con productos gratuitos/rebajas			X		
Venda certificados de regalo/dinero (con esto logra una difusión positiva)	X	X	X		
Obsequio gratuito en la compra de certificados de dinero	X	X	X		
Compra de descuento con fines caritativos (por ejemplo, al llevar un saco usado para los menesterosos, recibe un descuento)	X	X			
Cupón doble: cupones de redención instantánea y de redención por correo para la compra inmediata y otras posteriores	X	X	X		X
Cupón aleatorio de poco y bajo volumen y marcas de cortesía	X	X	X	X	
Los detallistas piden un apoyo de promoción cooperativa y una vinculación con los fabricantes y grupos industriales					

Poco conocimiento	Situaciones de mercadotecnia				
	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
		X	X	X	X
				X	
				X	
			X	X	
X		X			
		X			X
	X				X
				X	
		X	X		
X	X	X		X	X
X				X	
		X		X	
			X		X
				X	
			X	X	
				X	
			X	X	
				X	
				X	
X	X	X			X

continúa

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Mensaje publicitario					
Destaque la calidad/contentido intrínseco/singularidad del producto		X	X		X
Haga hincapié en el nombre de marca			X		X
Subraye la rentabilidad del producto para la industria					
Presente al mercado la publicidad a los consumidores que apoyará el producto					
Utilice el método de solución de problemas cuando genere mercado		X			
Utilice la técnica de tendencia común (todo mundo lo hace)		X	X		
Testimonios por personas de autoridad/celebridades					
Producto/precios comparativos	X	X			X
Presente usos alternos del producto	X	X	X	X	X
Use la música para crear un positivo estado de ánimo, diversión, emoción, continuidad, atención					
Use la emoción para crear la diferencia del producto personalizado de tipo bienes de consumo como cerveza, cigarrillos					X
Publicidad de tipo educacional/editorial para ayudar a crear/atacar el mercado		X		X	
Utilice al portavoz de la compañía					X
Use la animación para obtener mayor interés/valor de diversión					
Para :30 use dos integrados :15/tres; use :10 para diferentes mensajes					X
Suministre información básica para la decisión a fin de estimular la compra		X			
Cree interés/familiaridad de las imágenes y retención mediante música, sonido, frases conocidas por el público					
Asegúrese de que el audio y video de la televisión estén sincronizados para obtener una comunicación muy eficaz					
Asegúrese de que tiene una adecuada identificación del nombre: identificación inicial y tardía del producto en los comerciales por radio y televisión					
Cuando sea conveniente y posible, "nuevo"/"gran inauguración" y "gratis" son palabras que deben emplearse en la publicidad	X	X			X
Medios publicitarios					
Aumente el peso de los medios	X	X			X
Utilice la televisión	X	X			
Use el correo directo en el área comercial de la tienda	X	X			
Use el correo directo en el área comercial de los clientes de la competencia					X
Aumente y emplee la lista de clientes de correo directo para los grandes usuarios	X		X		X
Pruebe el correo directo con los nuevos mercado meta	X	X			
Use anuncios múltiples y más pequeños en el mismo número de periódico/revista					
Para lograr un fuerte impacto en el mercado meta, pruebe el medio nunca utilizado antes	X	X			X

	Situaciones de mercadotecnia					
	Poco conocimiento	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/ introduc. en tienda/ gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/ canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
		X	X			
	X		X			
			X		X	
			X		X	
	X		X			
	X	X				
	X		X			
	X	X				
	X		X			
	X	X				
	X	X	X			
	X		X			
	X	X	X			
	X	X	X			
	X	X	X			
	X	X				
	X	X			X	X
	X	X	X			
	X	X				
	X	X	X			
	X	X			X	X

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Medios publicitarios (continúa)					
Utilice la televisión por cable para grupos especiales según el uso del producto, la demografía y el marco geográfico		X	X		
Use el mismo periodo/noticias en todas las estaciones de televisión					
Escoja la publicidad externa/aflujo fuera de la tienda, en área concentrada, cerca de la oficina de compras de la compañía, competencia		X			X
Si dispone de ella y es eficiente, utilice :10/:15 para mejorar la frecuencia					X
A cambio de spots gratuitos ofrezca promociones en estaciones de radio					
Patrocine especiales de televisión con alto rating y de gran atractivo una o dos veces al año, si el presupuesto lo permite					
Periódicos locales/suburbanos para concentrarse en algunas áreas	X	X			X
Proporcione mensajes periódicos en radio/televisión, con spots cada hora en las principales estaciones de radio y televisión	X	X			X
Use: 10/anuncios de pequeño espacio como estímulos con frecuencia para la introducción del producto, gran inauguración, promoción					
Correo directo de seguimiento con telemarcadotecnia para aumentar la respuesta	X	X	X	X	
Negocie spots gratuitos con bono para la radio, transmisiones a control remoto, etc., cuando compre spots de radio a las estaciones					
Use un programa intenso de radio para lograr una gran frecuencia	X				
Patrocine eventos comunitarios, competencias deportivas locales (planteles de enseñanza media)			X		
Ponga múltiples spots dentro del mismo programa para lograr un reforzamiento inmediato del mensaje					
Use anuncios impresos y transmítalos por los medios electrónicos para atraer nuevos clientes/crear el mercado	X	X			
Utilice inserciones de cupones en los medios impresos (por ejemplo, bolsas, juguetes, juegos de recorte)	X	X			
Utilice envíos de correo a la oficina y al hogar					
Inserción independiente en periódico (buen portador de cupones)		X			X
Medios étnicos para ampliar la base de usuarios	X	X			
Desarrolle convenios con estaciones de radio y televisión para cambiar tiempo de publicidad por su producto/servicio					
Utilice historietas a colores para llegar a toda la familia (adultos, adolescentes, niños) y para compensar el costo mayor que a dos tintas		X			

Poco conocimiento	Situaciones de mercadotecnia				
	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
X		X			X
X		X			
X		X		X	X
X		X			X
X		X			X
X	X	X			
X	X	X			X
X	X	X			X
X	X	X			
X	X	X			X
X	X	X			X
X		X			
X		X			
X		X			
X		X		X	X
X	X	X		X	X
X		X			X
X		X			

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Medios publicitarios (continúa)					
Utilice el correo directo/publicidad externa para la nueva tienda en un gran mercado de varios establecimientos					
Los fabricantes desarrollan un programa agresivo, científico y cooperativo para los comerciantes/detallistas con objeto de conseguir un peso eficiente de medios					
Merchandising					
Use la exhibición cruzada para vender otros productos/departamentos	X	X		X	
Utilice botones para hacer una venta sugestiva				X	
Realice una exhibición conjunta con quienes no sean competidores		X		X	
Anuncie rebajas oportunas en la tienda a través del sistema P.A.				X	
Presente nuevos productos/productos aumentados en la caja				X	
Utilice algunos letreros en las ventanas para vender tanto dentro de la tienda como fuera de ella				X	
Vincule a la publicidad todo el comercio y los materiales de exhibición dentro de la tienda					
Volantes/folletos en las áreas de gran aflujo, en los tableros de boletines del vecindario					X
Comunique garantías del producto/precio más bajo en la tienda para favorecer la venta	X	X	X	X	X
Área de juegos para niños en la tienda		X	X	X	
Decore la tienda con móviles/globos muy atractivos				X	
Distribuya cupones en la tienda	X	X	X		X
Exhibiciones en corredores y punto de compra para vender/ofrecer muestras/distribuir cupones		X		X	
Utilice la publicidad en la tienda para lograr el reconocimiento del punto de venta (es decir, carrera de la tienda, tablero de video)		X		X	
Proporcione demostraciones/lecciones sobre cómo utilizar el producto y ampliar sus aplicaciones (por ejemplo, utilice telas para decorar el hogar, no sólo para coser ropa)	X	X	X	X	
Haga la exhibición compatible con el producto y con el mercado meta (por ejemplo, en la tienda organice una exhibición de zapatos deportivos)			X		X
Cuando compre espacio en radio, periódicos y revistas pida una comercialización libre como una competencia en el aire y la comercialización del producto en los mercados intermedios y de consumo					
Organice una gran inauguración para atraer público y mostrar todas las áreas de la tienda	X	X		X	
Comunicaciones con mensajes útiles y cambiantes; por ejemplo, baratas	X	X	X		

Poco conocimiento	Situaciones de mercadotecnia				
	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/introduc. en tienda/gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local

X		X			X
---	--	---	--	--	---

X		X		X	
---	--	---	--	---	--

X	X	X			
---	---	---	--	--	--

		X			X
--	--	---	--	--	---

X	X	X			
---	---	---	--	--	--

X	X			X	
---	---	--	--	---	--

X	X				
---	---	--	--	--	--

	X	X			
--	---	---	--	--	--

X	X				
---	---	--	--	--	--

		X			X
--	--	---	--	--	---

		X			X
--	--	---	--	--	---

X		X			
---	--	---	--	--	--

		X			
--	--	---	--	--	--

	X	X	X		X
--	---	---	---	--	---

X		X		X	X
---	--	---	--	---	---

X	X		X		X
---	---	--	---	--	---

	X	X		X	X
--	---	---	--	---	---

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
<i>Merchandising (continúa)</i>					
Utilice el monitor de televisión o una gran pantalla para presentar información en la tienda, ventas, diversión			X	X	
Use la tienda como centro de recolección para una campaña de recaudación de fondos de caridad		X			
Utilice la tienda como lugar de reunión para grupos/clubes			X		
Conteste el teléfono de la tienda con un mensaje especial			X		
Boletín para clientes con información oportuna, promociones, anuncios, cupones de descuento/venta cruzada			X	X	X
Grabaciones en estante siempre que sea posible		X			X
Poner información sobre el producto en videocasete para que el agente de compras pueda revisarla en el momento adecuado en su casa o en la oficina					
Utilice bolsa de compra como tablero/recordatorio ambulante			X		
Comercialice las ventas futuras	X		X		X
Ponga información sobre el producto/cupones en el punto de compra		X		X	X
Publicidad no pagada					
Únase a la estación de radio/televisión y a la institución de caridad para patrocinar el evento		X			
Aportación a la obra de caridad por cada producto vendido		X	X	X	
Únase a la institución de caridad y obtenga anuncios gratuitos de las estaciones de radio y televisión		X			
Pida apoyo para los anuncios al director de relaciones públicas de los medios, al vendedor y al gerente de publicidad		X			
Patrocine eventos comunitarios (por ejemplo, ferias, programas de interés para la comunidad y otros)					
Visitas mercado por mercado por parte del representante de la compañía a los encargados de los medios locales que difunden las noticias		X			
Asóciese a instituciones de caridad en días especiales y en la época del año en que se obsequian regalos		X			
Organice competencias con premios y cupones para estimular la participación de los espectadores en las justas deportivas, en conciertos, etc.		X			
Patrocine visitas de celebridades al mercado/apariciones en la tienda					
Presente a representantes de varias compañías en la tienda al detalle			X		
Ofrezca a los medios de noticias comunicados periódicos sobre temas de gran interés referentes al producto/tienda/compañía					
Participe como voluntario en programas de actividades comunitarias (por ejemplo, médico deportivo para equipos de planteles de educación media)					

Situaciones de mercadotecnia

Poco conocimiento	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/ introduc. en tienda/ gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/ canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
	X				
X	X				
	X				
	X				
X	X				X
X		X			X
		X		X	
X	X		X		
X	X				X
X	X	X			X
	X				X
X	X				X
X	X	X			X
X	X	X		X	X
	X				X

Sugerencias de ideas según la situación de mercadotecnia: *continúa*

Sugerencias de ideas para cada herramienta de la mezcla de mercadotecnia	Situaciones de mercadotecnia				
	Declinación estable/continua de ventas	Pequeño aumento de la base de usuarios	Poca repetición de compra/poca lealtad	Necesidad de aumentar el monto de la compra	Competencia nueva/mayor
Publicidad no pagada (continúa) Vincule los eventos de publicidad no pagada con actividades de producción para los usuarios. Envíe/entregue comunicados al personal de noticias/editorial con obsequio del producto/premio y hágalo en una forma especial					

Situaciones de mercadotecnia					
Poco conocimiento	Necesidad de mejorar/cambiar la imagen	Nuevo producto/ introduc. en tienda/ gran inauguración	Problema/oportunidad de ventas estacionales	Necesidad de apoyo de los mercados/ canales intermedios	Problema de mercado/tienda regional/local
X	X	X			X
X	X	X			X

HOJAS DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Las siguientes hojas de trabajo corresponden a los pasos del capítulo 2 de la evaluación del negocio. Su propósito es ofrecer al director de mercadotecnia una guía sobre cómo asimilar los datos a fin de contestar las preguntas incluidas en cada paso de la evaluación del negocio. Observe que hay diez pasos y ocho secciones en cada hoja. No hay hojas correspondientes a los pasos 1 y 5 por la naturaleza del material allí explicado.

Note que algunas hojas *no* aparecen en el capítulo 2. A éstas se les ha agregado un prefacio con una descripción introductoria.

En el fondo de cada hoja también se incorpora material que puede usarse como consulta sobre dónde encontrar la información necesaria para terminar la hoja.

Este apéndice también contiene hojas de trabajo para el capítulo 3, titulado Problemas y oportunidades.

Paso 2

Análisis del mercado meta de consumidores

HOJA DE TRABAJO

Perfil demográfico por volumen

Descriptor demográfico	Porcentaje de la población total (cantidad total de la población)	Porcentaje de compras totales (monto total/volumen unitario)	Índice de volumen relativo: compras/población
Edad			
Menos de 18 años			
De 18 a 24 años			
De 25 a 34 años			
De 35 a 44 años			
De 45 a 54 años			
55+			
Sexo			
Varón			
Mujer			
Ingresos familiares			
\$15 000 o menos			
De \$15 001 a \$24 000			
De \$24 001 a \$30 000			
De \$30 001 a \$40 000			
De \$40 001 a \$50 000			
\$50 001+			
Escolaridad			
No se graduó en enseñanza media superior			
Se graduó en enseñanza media superior			
Realizó estudios universitarios			
Título universitario			
Ocupación Profesionista			
No profesionista			
Agricultor			
Empleo			
De tiempo completo			
De medio tiempo			
Desempleado			
Tamaño de la familia			
1			
2			
De 3 a 4			
De 5 a 6			
7+			
Territorio geográfico			
Urbano			
Suburbano			
Rural			
Casa Propia			
De alquiler			

continúa

Perfil demográfico por volumen (*continúa*)

Dónde encontrar esta información

SMRB (Simmons Market Research Bureau).

MRI (Mediamark Research, Inc.).

Fairchild Fact Files.

Census data/county business patterns.

Departamentos de investigación con publicaciones sobre la industria.

Estudios de investigación de la industria (obtenidos de las asociaciones profesionales).

HOJA DE TRABAJO

Perfil demográfico por concentración

Descriptor demográfico	Porcentaje de la categoría que compra el producto a nivel nacional (%)*	índice de concentración: categoría/total
Edad		
Menos de 18 años		
De 18 a 24 años		
De 25 a 34 años		
De 35 a 44 años		
De 45 a 54 años		
55+		
Sexo		
Varón		
Mujer		
Ingresos familiares		
De \$15 000 o menos		
De \$15 000 a \$24 000		
De \$24 001 a \$30 000		
De \$30 001 a \$40 000		
De \$40 001 a \$50 000		
\$50 001+		
Escolaridad		
No se graduó en enseñanza media superior		
Se graduó en enseñanza media superior		
Realizó estudios universitarios		
Título universitario		
Ocupación		
Profesionista No		
profesionista		
Agricultor		
Tamaño de la familia		
1 2		
De 3 a 4		
De 5 a 6		
7+		
Territorio geográfico		
Urbano		
Suburbano		
Rural		

continúa

Perfil demográfico por concentración (*continúa*)

Descriptor demográfico	Porcentaje de la categoría que compra el producto a nivel nacional (%)*	Índice de concentración: categoría/total
Casa Propia		
De alquiler		
Empleo		
De tiempo completo		
De medio tiempo		
Desempleado		

*Ponga entre paréntesis el porcentaje de la población *total* que compra el producto a nivel nacional.

Dónde encontrar esta información

SMRB (Simmons Market Research Bureau).

MRI (Mediamark Research, Inc.).

Fairchild Fact Files.

Census Bureau/county business patterns.

Publicaciones de la industria/encuestas de investigación de las asociaciones comerciales.

Los registros de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Descripción demográfica de los clientes de la compañía en comparación con compradores de la categoría

Descriptor demográfico	Porcentaje de compradores del producto a nivel nacional ()*	Porcentaje de compradores del producto de la compañía ()*	Índice: compañía en relación con los compradores nacionales
Edad			
Menos de 18 años			
De 18 a 24 años			
De 25 a 34 años			
De 35 a 44 años			
De 45 a 54 años			
55+			
Sexo			
Varón			
Mujer			
Ingreso familiar			
De \$15 000 o menos.			
De \$15 001 a \$24 000			
De \$24 001 a \$30 000			
De \$30 001 a \$40 000			
De \$40 001 a \$50 000			
\$50 001+			
Escolaridad			
No se graduó en enseñanza media superior			
Se graduó en enseñanza media superior			
Realizó estudios universitarios			
Título universitario			
Ocupación			
Profesionista No profesionista			
Agricultor			

continúa

Descripción demográfica de los clientes de la compañía en comparación con compradores de la categoría (*continúa*)

Descriptor demográfico	Porcentaje de compradores del producto a nivel nacional ()*	Porcentaje de compradores del producto de la compañía ()*	índice: compañía en relación con los compradores nacionales
Empleo			
De tiempo completo			
De medio tiempo			
Desempleado			
Tamaño de la familia			
1			
2			
De 3 a 4			
De 5 a 6			
7+			
Territorio geográfico			
Urbano			
Suburbano			
Rural			
Casa			
Propia			
De alquiler			

*Ponga entre paréntesis el monto total del volumen.

Dónde encontrar esta información

SMRB (Simmons Market Research Bureau).
 MRI (Mediamark Research, Inc.). Los registros de la compañía. Investigación primaria.

HOJA DE TRABAJO

Descriptor demográfico de grandes usuarios en comparación con los descriptor demográfico de todos los usuarios

	Perfil demográfico del gran usuario	Perfil demográfico total
Edad		
Sexo		
Ingresos familiares		
Escolaridad		
Empleo		
Tamaño de la familia		
Territorio geográfico		
Propiedad o no de la casa		

Descripción del estilo de vida del gran usuario en comparación con el usuario común

Dónde encontrar esta información

SMRB (Simmons Market Research Bureau).
 MRI (Mediamark Research, Inc.). Los registros de la compañía. Investigación primaria.

Paso 3

Análisis del mercado meta de empresa que vende a otra empresa

HOJA DE TRABAJO

Distribución nacional de empresas por tamaño dentro de la categoría de la Standard Industrial Classification (SIC)

Esta hoja muestra la cantidad total de empresas que *existen a nivel nacional* y las clasifica según la categoría del SIC. También indica el número de empresas dentro de los seis parámetros, empleo seguro y volumen monetario de la empresa.

CIÉ	Establecimientos totales	
	Número	Porcentaje del censo total
Agricultura/silvicultura/piscicultura		
Minería		
Construcción		
Manufactura		
Transporte		
Compañías de servicios públicos		
Comercio al mayoreo		
Comercio al menudeo		
Servicios de finanzas/seguros/bienes raíces		
Administración pública		
Porcentaje		
Censo total		

Dónde encontrar esta información

County Business Patterns, U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census.

Porcentaje de establecimientos por clase de tamaño de empleo						Porcentaje de establecimientos por monto (\$MM)					
De 1 a 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	100+	De 000 a 1	De 2 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 499	500+

Dun's Marketing Service, una compañía de la Dun & Bradstreet Corporation.

HOJA DE TRABAJO

Distribución de clientes en la compañía por tamaño dentro de la Standard Industrial Classification (SIC)

Esta hoja muestra la cantidad total de clientes que *tiene una compañía* y clasifica las empresas por categoría del SIC. Las categorías podrían subdividirse si es necesario (por ejemplo, los artículos deportivos frente a la categoría general de detallistas).

CIE	Clientes de la compañía	
	Cantidad	Porcentaje de clientes totales
Agricultura/silvicultura/piscicultura		
Minería		
Construcción		
Manufactura		
Transporte		
Compañías de servicios públicos		
Comercio al mayoreo		
Comercio al menudeo		
Servicios de finanzas/seguros/bienes raíces		
Administración pública		
Porcentaje		
Clientes totales		

Dónde encontrar esta información

Datos de la compañía.

También indica el número de negocios dentro de los parámetros de tamaño de la cantidad de empleados y el volumen monetario del negocio. Esta hoja se compara después con la anterior para determinar la penetración de la compañía en cada categoría de la clasificación industrial estándar.

Porcentaje de establecimientos por clase de tamaño de empleo						Porcentaje de establecimientos por monto (\$MM)					
De 1 a 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	100+	De 000 al	De 2 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 499	300+

HOJA DE TRABAJO

Distribución de ingresos de los clientes por categoría de la Standard Industrial Classification (SIC)

SIC	Número de clientes	Ventas totales de la compañía por categoría de la SIC	\$ promedio por cliente (\$M)	Índice comparado con el \$ promedio por cliente/promedio, todas las categorías	Índice comparado con el promedio (ventas totales por categoría de la SIC/\$ promedio por cliente, todas las categorías)
Agricultura/silvicultura/ piscicultura					
Minería Construcción					
Manufactura Transporte					
Compañías de servicios públicos					
Comercio al por mayor					
Comercio al por menor					
Servicios de finanzas/seguros/ bienes raíces					
Administración pública					
Total					
Promedio de todas las categorías					

Dónde encontrar esta información

Publicaciones especializadas.

Registros de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Compras de categoría de producto por tipo de tienda

Tipo de tienda	Dónde compran los consumidores	Porcentaje de tiendas totales
----------------	--------------------------------	-------------------------------

Dónde encontrar esta información

Publicaciones especializadas.

Fuentes de la industria.

HOJA DE TRABAJO

Distribución nacional de empresas según el tamaño por estado conforme a la Standard Industrial Classification (SIC)

Esta hoja muestra el número total de empresas que *existen por estado* y las clasifica según la categoría de la clasificación industrial estándar. Ello ofrece un panorama muy claro de la demanda en un estado o incluso I

CIÉ	Establecimientos totales	
	Número	Porcentaje del censo total
Agricultura/silvicultura / piscicultura		
Minería		
Construcción		
Manufactura		
Transporte		
Compañías de servicios públicos		
Comercio al por mayor		
Comercio al por menor		
Servicios de finanzas/seguros/bienes raíces		
Administración pública		
Porcentaje		
Censo total		

Dónde encontrar esta información

County Business Patterns, U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census.
Dun's Marketing Service, una compañía de Dun and Bradstreet Corporation.

condado por condado si es necesario, con lo cual permite analizar el potencial de demanda dentro de áreas geográficas definidas más rigurosamente. Se construirá una hoja para cada estado.

Porcentaje de establecimientos por clase de tamaño de empleo						Porcentaje de establecimientos por volumen monetario (\$MM)					
De 1 a 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	100+	De 000 a 1	De 2 a 9	De 10 a 49	De 50 a 90	De 100 a 499	500+

Dun's Marketing Service, una compañía de la Dun & Bradstreet Corporation.

HOJA DE TRABAJO

Distribución de clientes de la compañía por tamaño en los estados según la Standard Industrial Classification (SIC)

Esta hoja permite comparar el *negocio de una compañía* con el potencial total de la industria en el mercado. Mediante esta hoja, el director de mercadotecnia puede determinar la penetración de clientes y concentrar el esfuerzo en las áreas de gran potencial. Debería construirse una hoja para cada estado.

SIC	Clientes de la compañía	
	Número	Porcentaje de clientes totales
Agricultura/silvicultura/piscicultura		
Minería		
Construcción		
Manufactura		
Transporte		
Compañías de servicios públicos		
Comercio al por mayor		
Comercio al por menor		
Servicios de finanzas/seguros/bienes raíces		
Administración pública		
Porcentaje Clientes		
totales		

Dónde encontrar esta información

Datos de la compañía.

Porcentaje de establecimientos por clase de tamaño de empleo						Porcentaje de establecimientos por monto de dinero (\$MM)					
De 1 a 4	De 5 a 9	De 10a 19	De20a49	De50a99	100+	De 000 al	De 2 a 0	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 499	500+

Paso 4

Análisis de ventas

HOJA DE TRABAJO

Análisis del crecimiento de ventas de la sucursal de la compañía o categoría de producto en relación con las tendencias de la industria

El propósito de esta hoja es doble. Primero, determinar el crecimiento de las categorías de producto de la compañía en comparación con las categorías de la industria. Debajo de los totales de la industria y de la compañía hay categorías específicas de producto.

	1986	1987	1988	1989	1990	Porcentaje de categoría en 1999	Cambio porcentual 1986-1990
	Unidades \$	Unidades \$	Unidades \$	Unidades \$	Unidades \$		
Total de la industria							
Categoría de marca A							
Categoría de marca B							
Total de la compañía							
Marca A							
Marca B							

Dónde encontrar esta información

- U.S. Bureau of the Census, informes industriales actuales.
- Fairchild Fact Files.
- Investigación de la industria.
- Publicaciones especializadas.
- Sales and Marketing Management Survey of Buying Power.
- U.S. Bureau of the Census, informes industriales actuales.
- Datos de la compañía.
- Informes anuales/informes 10-K de las compañías públicas.

HOJA DE TRABAJO

Ventas de la industria comparadas con las ventas de la compañía

Año	Ventas totales de la industria M		Ventas totales de la compañía M		Participación de la compañía en el mercado					
		Cambio		Cambio						
1906										
1987										
1988										
1989										
1990										
Ventas estimadas por competidor	Ventas 1986	Participación en el mercado	Ventas 1987	Participación en el mercado	Ventas 1988	Participación en el mercado	Ventas 1989	Participación en el mercado	Ventas 1990	Participación en el mercado
Competidor A		%		%		%		%		%
Competidor B										
Competidor C										
Ventas totales en el mercado										

Dónde encontrar esta información

Informes de investigación de la industria. Publicaciones especializadas. Fairchild Fact Files/Government Census Reports. Informes anuales/informes 10-K de las compañías públicas. Datos de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Ventas que realiza una tienda en favor de otra tienda

Mercado	Volumen de ventas (M)	Cambio respecto al año anterior	Número de tiendas	Promedio por tienda (M)	Cambio respecto al año anterior	Promedio por tienda indexado al promedio del sistema (\$ M)
Ciudad A						
Ciudad B						
Ciudad C						
Ciudad D						
Ciudad E						

Nota: asegúrese de que su análisis año tras año de los promedios por tienda incluyan tiendas semejantes que hayan permanecido abiertas todo el año.

Dónde encontrar esta información

Datos de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Estacionalidad de las ventas por mes

Mes	Porcentaje de ventas de la compañía	Índice de la compañía comparado con el promedio	Porcentaje de ventas de la industria	índice de la industria comparado con el promedio
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

Dónde encontrar esta información
Fairchild Fact Files. Datos de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Estacionalidad de la marca por mes

	Base*	Noviembre		Diciembre		Etc.
		Porcentaje de monto total	índice comparado con el total del año	Porcentaje del monto total	índice comparado con el total del año	
Marca X de la compañía	%					
Marca Y de la compañía				%		
Marca Z de la compañía						

*La base es igual a las cifras totales del año

Dónde encontrar esta información
Datos de la compañía.

Paso 6

índices de compra/hábitos de compra

HOJA DE TRABAJO

índice nacional de desarrollo de marca (IDM)

ADM	Porcentaje de la población norteamericana	Porcentaje del monto del producto	Índice de desarrollo de categoría (IDC) (volumen/población)	Población (000)	Monto de la categoría del producto a nivel nacional (\$000)	Consumo per cápita
Ciudad 1	%	%			\$	\$
Ciudad 2						
Ciudad 3						
Ciudad 4						

Dónde encontrar esta información

Sales & Marketing Management Survey of Buying Power.

HOJA DE TRABAJO

índice de desarrollo de marca (IDM) de la compañía

ADM	Porcentaje de la población norteamericana	Porcentaje monto	Índice de desarrollo de marca: IDM del (volumen/población)	Población (000)	Monto de la compañía (000)	Consumo per cápita
Ciudad 1	%	%			\$	\$
Ciudad 2						
Ciudad 3						
Ciudad 4						

Dónde encontrar esta información

Datos de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Áreas comerciales por tienda

Códigos postales que rodean la tienda	Porcentaje de clientes durante un periodo de más de 1 semana

Dónde encontrar esta información

Encuesta de la compañía a tiendas.

Directorios de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Lealtad a la marca

Marca	Todos	Exclusiva	índice de lealtad	Exclusiva y primaria	índice de lealtad	Todos los usuarios
-------	-------	-----------	-------------------	----------------------	-------------------	--------------------

Dónde encontrar esta información

SMRB (Simmons Market Research Bureau).

MRI (Mediamark Research, Inc.).

Investigación primaria.

HOJA DE TRABAJO

Índices de compra/hábitos de compra

Esta hoja ofrece ejemplos de lo que puede conseguirse con este tipo de investigación primaria. Se da una categoría de "grandes compradores" y de "todos los compradores" en cada cuestión.

Cantidad _____ (categoría del producto) comprada en un año.

Grandes compradores _____

Compradores _____

Número de tiendas que se visitan generalmente para averiguar lo que el público quiere por compra.

Grandes compradores _____

Compradores _____

Cantidad comprada por visita (monto y unidades).

Grandes usuarios _____

Usuarios _____

Visitas a la *tienda de la compañía* por mes/año.

Grandes compradores _____

Compradores _____

Visitas a *todas las tiendas* por mes/año.

Grandes compradores _____

Compradores _____

Compras en la *tienda de la compañía* por mes/año.

Grandes compradores _____

Compradores _____

Compras en todas las tiendas por mes/año.

Grandes compradores _____

Compradores _____

Razón promedio de compra en porcentaje de personas que compran comparada con los que no compran en cada visita a la tienda.

Grandes usuarios _____

Usuarios _____

Dónde encontrar esta información

Encuestas realizadas en la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Prueba/segunda prueba

Marca	Porcentaje usado alguna vez	Porcentaje usado en los últimos 6 meses	Medida de lealtad:
			porcentaje usado en los últimos 6 meses/porcentaje usado alguna vez
Compañía X			
A			
B			
Competencia			
C			
D			
E F			

Dónde encontrar esta información
Encuesta de mercado.

Paso 7
Distribución

HOJA DE TRABAJO

Compras por tipo de tienda (tendencia a 5 años)

Tipo de tienda	Ventas totales				Cambio de puntos de 1980 a 1990	
	1980		1990		Unidades	Monto
	Unidades	Monto	Unidades	Monto		

Dónde encontrar esta información
Fairchild Fact Files.
Publicaciones especializadas.

HOJA DE TRABAJO

Análisis de penetración en las tiendas I

	Cantidad de tiendas	Ventas en el último año (M)	Número estimado de jefes de pasa con televisión (M)	Ventas por jefe de casa
Mercados del grupo 1 (mercados más débiles)				
A				
D				
C				
D				
E				
F				
Subtotal				
Mercados del grupo 2 (mercados más fuertes)				
G				
H				
I				
I				
K				
L				
Subtotal				
Totales/promedios				
Grupos 1 y 2				
Promedios de ventas de grupos 1 y 2 por tienda		\$		

Dónde encontrar esta información

En fuentes internas/datos de la compañía.

SDRS.

Nielsen Test Market Profiles.

Planes publicitarios actuales		Planes publicitarios futuros			
5% de Ventas (M)	Nivel de peso de medios en el mercado meta	Ventas promedio por jefe de casa	Cantidad necesaria de tiendas	Porcentaje de ventas (M)	Nivel de peso de medios en el mercado meta

HOJA DE TRABAJO

Análisis de penetración en las tiendas II

Cantidad de tiendas	Tiendas existentes por 100M* jefes de hogar	Ventas totales en el año anterior (M)	Presupuesto de publicidad: porcentaje de ventas de ventas	Costo estimado de 1 semana	Número estimado de semanas	Penetración de 1 tienda por 100M jefes de hogar	
						Mínimo de 1/100M de jefes de hogar	Nuevo número estimado de semanas
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
Todas las tiendas							

*O lo que determine usted que es el óptimo.

Dónde encontrar esta información

Fuentes internas/datos de la compañía.

SRDS.

Nielsen Test Market Profiles.

HOJA DE TRABAJO

Hoja de cobertura del mercado

Cobertura del producto	Porcentaje del negocio del producto total en el mercado, % de ACV	Porcentaje de espacio en los estantes dado al producto en la tienda	Porcentaje de espacio en los estantes para los competidores principales en la categoría del producto	
			Competidor 1	Competidor 2
Tienda A				
Tienda B				
Tienda C				
Tienda D				
Tienda E				
Tienda F				
Tienda G				
Tienda H				
Tienda I				

Nota: un diagrama idéntico podría hacerse para cada mercado principal.

Dónde encontrar esta información

Visita a tiendas/entrevistas con los gerentes de tiendas.

Nielsen.

SAMI.

Paso 8

Fijación de precios

HOJA DE TRABAJO

Fije el precio del producto de la compañía en relación con la competencia durante los principales periodos de venta

	Precio en el 1er. trimestre	Precio en el 2do. trimestre	Precio en el 3er. trimestre	Precio en el 4to. trimestre
Su compañía				
Competidor A				
Competidor B				
Competidor C				
Competidor D				

Dónde encontrar esta información
 Datos de la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Distribución de ventas por punto de precio (tendencia a 5 años)

	Nivel de precios en la categoría del producto		Nivel de precios del producto de la compañía	
	Porcentaje de ventas	Porcentaje de artículos	Porcentaje de ventas	Porcentaje de artículos
1090				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
1989				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
1988				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
De \$ ___ a \$ ___				
1987 etcétera				
1987 etcétera				

Dónde encontrar esta información
 Fairchild Fact Piles. Datos de la
 compañía. Publicaciones
 especializadas.

Paso 9

Análisis histórico de mercadotecnia de la compañía en relación con la competencia

HOJA L)K TRABAJO

Análisis de gastos anuales de la competencia

Competidor	Monto de gastos totales	Participación de gastos: gastos totales	Cambio respecto al año anterior	Televisión			Prensa		
				Monto de gastos totales	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior	Monto de gastos totales	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior
			%	\$					

Nota: la información anterior también debería obtenerse *trimestralmente* para determinar la estacionalidad de los gastos. Si se cuenta con este dato, también debe obtenerse el monto total para cada categoría.

Dónde encontrar esta información

Representantes de las estaciones de televisión, periódicos, estaciones radiofónicas, compañías de publicidad externa.

LNA (Leading National Advertisers) para las compañías nacionales.

PIB.

RADAR.

Registros de los medios.

BAR.

Revistas			Radio			Publicidad externa		
Monto de gastos totales	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior	Monto de gastos totales	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior	Monto de gastos totales	Porcentaje	Cambio respecto al año anterior
\$	%	%	\$	%	%	\$	%	%

HOJA DE TRABAJO

Análisis de trabajo

Su compañía	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Participación en el mercado/ventas				
Actual				
Crecimiento/declinación en los 5 últimos años				
Mercado meta				
Primario				
Secundario				
Objetivos/estrategias de mercadotecnia				
Posicionamiento				
Producto/marca/empaquete				
Fuerzas				
Debilidades				
Estrategias/estructura de precios				
Distribución/penetración en tiendas/estrategia de cobertura del mercado				
Territorio geográfico de ventas				
Ubicaciones y descripción de ubicaciones de tiendas/sucursales (por ejemplo, para centros de comercios al detalle, galería comercial, etc.)				
Estrategias de venta personal				
Estrategias de promoción Mensaje publicitario				
Estrategias y gastos de medios				
Televisión				
Radio				
Prensa				
Publicidad externa				
Correo directo				
Otros				
Políticas de servicio a clientes				
Estrategias de comercialización				
Estrategias de publicidad				
Estrategias de pruebas/investigación y desarrollo de mercado				
Resumen de fuerzas y debilidades				

Dónde encontrar esta información

Las experiencias de la compañía.

Investigación primaria.

Fairchild Fact Files.

Publicaciones especializadas.

continúa

Análisis de trabajo (*continúa*)

Informes de la industria K-10.
Representantes de los medios.
Representantes de ventas de campo.
Informes sobre radio y televisión.

Paso 10

Análisis de la demanda

HOJA DE TRABAJO

Potencial de demanda

1. Mercado meta
Población de áreas designadas de mercadotecnia
Mercado meta
 2. Territorio geográfico
Mercado meta en el área comercial de la tienda
 3. Restricciones de consumo
 4. Compras promedio por año por cliente
 5. Compras totales por año en la categoría
 6. Precio promedio
 7. Monto de compras totales por año
 8. Participación de la compañía en las compras
Participación estimada del mercado de _____
 9. Factores adicionales
Expectativas de demanda final para la compañía
-

Dónde encontrar esta información
Análisis del negocio.

FORMATO

Problemas y oportunidades

Filosofía/descripción de la compañía

Problemas

Oportunidades

Mercado meta

Problemas

Oportunidades

Análisis de ventas

Problemas

Oportunidades

Conocimiento y atributos del producto

Problemas

Problemas y oportunidades (*continúa*)

Conocimiento y atributos del problema (*continúa*)

Oportunidades

Índices de compra/hábitos de compra

Problemas

Oportunidades

Distribución

Problemas

Oportunidades

Fijación de precios

Problemas

Oportunidades

Problemas y oportunidades (*continúa*)

Análisis histórico de mercadotecnia sobre la competencia comparada con la compañía

Problemas

Oportunidades

Análisis de la demanda

Problemas

Oportunidades

HOJAS DE TRABAJO Y FORMATOS

PARA EL PLAN DE MERCADOTECNIA

Las siguientes hojas de trabajo corresponden a la preparación del plan de mercadotecnia presentado en los capítulos 4 a 18 de este libro. Su finalidad es proporcionar al director de mercadotecnia o a la empresa un marco estratégico para

preparar bien un plan de mercadotecnia eficaz y adecuado. Use estas hojas para identificar y recopilar el material de cada sección y también utilice los formatos al elaborar su plan de mercadotecnia.

HOJA DE TRABAJO

Objetivos de ventas: método macro

Datos sobre el mercado y sobre la participación en el mercado

	Volumen de ventas en el mercado			Porcentaje de participación de la compañía en el mercado		
	Cambio porcentual respecto al) año anterior	Unidades ()	Cambio porcentual respecto al año anterior	Puntos porcentuales del cambio respecto al año anterior	Unidades ()	Puntos porcentuales del cambio respecto al año anterior
5 años anteriores						
1						
2						
3						
4						
5						
Proyecciones para los 3 próximos años						
1						
2						
3						

Proyecciones de la compañía para las ventas a tres años

Año	Monto			Unidades		
	Volumen de ventas en el mercado \$ ()	Porcentaje de participación de la compañía en el mercado x =	Ventas \$ de la compañía ()	Volumen de ventas unitarias en el mercado ()	Porcentaje de participación unitaria de la compañía x =	Ventas unitarias de la compañía ()
1						
2						
3						

HOJA DE TRABAJO

Objetivos de ventas: método micro

Proyección desde arriba: pronóstico de ventas para la categoría de manufacturas, servicios o venta al detalle*

	Volumen de ventas de la compañía		
	Cambio porcentual de volumen con respecto al año anterior	Unidades ()	Cambio porcentual de volumen con respecto al año anterior
5 años anteriores			
1			
2			
3			
4			
5			
Proyecciones para los 3 años siguientes			
1			
2			
3			

Nota: termine una hoja de trabajo para las ventas totales de la compañía y una hoja de trabajo para cada producto o departamento.

*Basándose en el tipo de negocio, incluya en las proyecciones de ventas el monto y las unidades/transacciones/personas atendidas y tenga en cuenta los nuevos productos, canales de distribución, tiendas o servicios, así como los cambios de precio.

Use el monto de las ventas netas para la industria/mercados intermedios.

Proyecciones desde abajo: pronóstico de ventas por canal de distribución para los fabricantes*

	Actuales			Nuevos		
	Cantidad	Monto(MM)	Unidades	Cantidad	Monto(MM)	Unidades
Cuentas directas						
Mayoristas/corredores						
Otros						
Total						

Nota: prepare proyecciones para cada año por un periodo de tres años.

*En sus proyecciones de ventas, tenga en cuenta los nuevos productos, los cambios en los canales de distribución y los cambios de precios. Utilice el monto de ventas netas para la industria/mercados intermedios.

continúa

Objetivos de ventas: método micro (*continúa*)

Proyección desde arriba: pronóstico de ventas para la categoría de manufacturas, servicios o venta al detalle*

Mercados	Tiendas	
	\$ ()	Transacciones ()

Nombre/cantidad de tiendas

Mercado total

Nota: prepare proyecciones para cada año por un periodo de tres años.

*En las proyecciones de ventas, tenga en cuenta las nuevas tiendas, productos y servicios, lo mismo que los cambios de precios. Las empresas de servicios se sirven de oficinas/centros en lugar de tiendas. Utilice el monto de ventas a los compradores finales. Las empresas de servicios se valen de las personas atendidas en lugar de las operaciones.

HOJA DE TRABAJO

Método de objetivo de ventas con inclusión de gastos
(Presupuesto basado en un año) (Estudio y cálculo histórico)

Presupuesto basado en un año

5 años anteriores	Porcentaje de ventas con margen bruto	Porcentaje de utilidades de ventas	Gastos	
			Porcentaje de ventas	Monto

Margen esperado _____ %- utilidad esperada. _____ \$ = Gastos de operación.

Presupuesto de gastos \$ _____ / Gastos de operación _____ . X = Objetivo de ventas \$

HOJA DE TRABAJO

Objetivos de ventas

Conciliación de los objetivos de ventas

Murro		Micro		Más gastos	Objetivos compuestos de ventas	
\$	Unidades	\$	Unidades	\$	\$	Unidades

Corto plazo

1 año

Lingo plazo

2 años

3 años

HOJA DE TRABAJO

Ajuste cualitativo de los factores cuantitativos

Factores cualitativos de impacto	Cambio en los puntos	Ajuste porcentual	Objetivo compuesto de ventas	Objetivo ajustado de ventas
			Total	
				Promedio ajustado final (Total de objetivos ajustados de ventas, divididos entre el número total de factores calculados)

Notas: 1. Enumere los factores cualitativos y en qué medida repercutirán en los objetivos de ventas a que antes se ha llegado con cálculos numéricos. Ajuste el objetivo u objetivos compuestos de ventas para llegar al objetivo u objetivos finales.

2. Use ajustes cualitativos para las unidades, transacciones o personas atendidas, lo mismo que para los objetivos de ventas. Sin embargo, el porcentaje del ajuste porcentual puede diferir del monto.

FORMATO

Objetivos de ventas para los fabricantes

Corto plazo (un año)

1. Aumentar el monto de ventas en \$ _____ a \$ _____ % respecto al año anterior, de
2. Aumentar las ventas unitarias en de _____ a _____ % respecto al año anterior,

Largo plazo*

1. Aumentar el monto de ventas en _____ % entre 19 _____ y 19 _____, de \$ _____ a \$ _____
2. Aumentar las ventas unitarias en _____, % entre 19 _____ y 19 _____ de _____ a _____

Justificación

-
- Notas: 1. Use este formato para las ventas totales de la compañía, lo mismo que para productos específicos.
2. Incluya también los objetivos de utilidades, empleando un formato semejante.

•Enumere por separado los objetivos de ventas a dos o tres años.

FORMATO**Objetivos de ventas para empresas el detalle y de servicios*****Corto plazo (un año)**

1. Aumentar las ventas totales en _____ % y las transacciones en _____ % respecto al año anterior, de \$ _____ a \$ _____ y de _____ transacciones a _____ transacciones.
2. Aumentar las ventas en tiendas semejantes en _____ % y las transacciones en _____ % respecto al año anterior, de \$ _____ a \$ _____ y de _____ transacciones a _____ transacciones.

Largo plazo¹

1. Aumentar las ventas totales en _____ % y las transacciones en _____ % entre 19 _____ y 19 _____ . transacciones a _____ transacciones , de \$ _____ a \$ _____ y de _____
2. Aumentar las ventas de tiendas semejantes en _____ % y las transacciones en _____ %, entre 19 _____ y 19 _____ , de \$ _____ a \$ _____ y de transacciones a _____ transacciones.

Justificación

Notas: 1. Use este formato para las ventas totales de la compañía, lo mismo que para las categorías específicas de servicios y de tiendas al detalle. Los detallistas tal vez quieran emplear además objetivos unitarios. Las empresas de servicios se sirven de monto y personas/compañías atendidas.

2. Incluya también objetivos de utilidades usando un formato parecido.

† Incluya por separado objetivos de ventas a dos o tres años.

FORMATO

Mercado meta para consumidores
(Empresas de productos empacados, al detalle y de servicios)

Mercado primario

Mercado secundario (cuando lo haya)

Usuarios/compradores

Influenciadores

Mercado

Justificación

FORMATO

Mercado meta de empresa que vende a otras empresas

Mercado primario*

Mercado secundario* (cuando lo haya)

Mercado intermedio

Usuario final

Otros

Justificación

*Incluya al que toma las decisiones y al descriptor siempre que sea posible.

FORMATO

Objetivos de mercadotecnia

Objetivos a corto plazo

Justificación

Objetivos a largo plazo

Justificación

FORMATO

Estrategias de mercadotecnia

Estrategias para crear mercado u obtener participación en él

Justificación

Estrategias de mercadotecnia a nivel nacional, regional y local

Justificación

Estrategias de estacionalidad

Justificación

Estrategias competitivas

Justificación

continúa

Estrategias de mercadotecnia (*continúa*)

Estrategias aplicables al mercado meta

Justificación

Estrategias para el producto

Justificación

Estrategias para el empaque

Justificación

Estrategias para la fijación de precios

justificación

continua

Estrategias de mercadotecnia (*continúa*)

Estrategias para distribución del producto/penetración en *tiendas*

Justificación

Estrategias para la venta personal/operación

Justificación

Estrategias de promoción

Justificación

Estrategias de gastos

Justificación

continúa

Estrategias de mercadotecnia (*continúa*)

Estrategias para el mensaje publicitario

Justificación

Estrategias para los medios publicitarios

Justificación

Estrategias de *merchandising*

Justificación

Estrategias para la publicidad no pagada

Justificación

continúa

Estrategias de mercadotecnia (*continúa*)

Estrategias para la investigación y desarrollo de mercadotecnia

Justificación

Estrategias para investigación primaria

Justificación

HOJA DE TRABAJO

Posicionamiento: adecuación de las diferencias del producto a las necesidades/deseos del mercado meta

Competencia principal

Mercado meta principal

1

2

3

4

5

Diferencias respecto al competidor

Características: necesidades/deseos

Producto/tienda/atributos de servicio/beneficios

Qué

Nuevos productos/mejoramientos

Dónde

Empaque/aspecto de la tienda

Cuándo

Marca/nombre/reputación

Distribución/penetración

Por qué (beneficio)

Posicionamiento: adecuación de las diferencias... (continúa)

Diferencias respecto al consumidor

Características: necesidades/deseos

Publicidad (mensaje/medios)

Cómo se compra/usa

Promoción

Cómo están cambiando el mercado meta
y sus necesidades

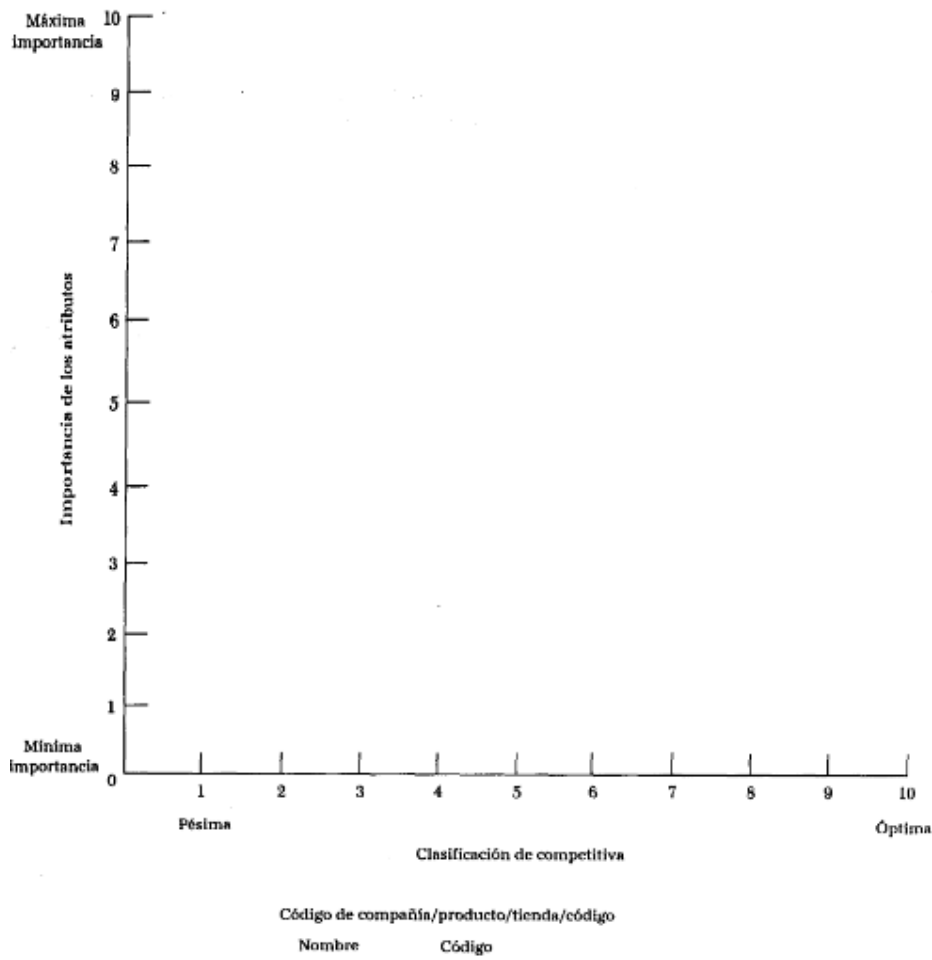
Merchandising

Venta y servicio personal

Publicidad no pagada

HOJA DE TRABAJO

Posicionamiento: mapeo de la importancia del producto por clasificación de la competencia



i Clasificación de los atributos por su importancia

FORMATO

Estrategia de posicionamiento

Formulación de la estrategia

Cuantificador/descriptor (sólo si es necesario)

Justificación

FORMATO

Producto

Objetivos del producto

Estrategias del producto

Justificación

FORMATO

Marca/nuevo nombre

Objetivos de marca

Estrategias de marca

Parámetros de marca

Alternativas de marca/nombre

Justificación

FORMATO

Empaque

Objetivos de empaque

Estrategias de empaque

Justificación

FORMATO

Precio

Objetivos de precio

Justificación

Estrategias de precio

Justificación

FORMATO

Distribución

Objetivos de la distribución

Estrategias de la distribución

Justificación

FORMATO

Venta/operación personal

Objetivos de ventas/operaciones

Estrategias de ventas/operaciones

Justificación

FORMATO

Promoción

Objetivos de la promoción

Estrategias de la promoción

Justificación

FORMATO

Ejecución del programa de promoción

Tema del programa Objetivo de
ventas

Objetivo de la promoción

Estrategias de la promoción

Descripción

Apoyo

Justificación

HOJA DE TRABAJO

Cálculo del costo de una promoción mediante cupones

	Altos	Medianos	Bajos
Costos de redención			
Valor del cupón			
Cantidad del cupones distribuidos			
índice estimado de redención			
Número redimido			
Valor monetario u oferta (número redimido x valor del cupón)			
Costos de publicidad y de medios			
Impresión de cupones			
Costo de envío/sobres			
Costo total de promoción			

HOJA DE TRABAJO

Cálculo de recuperación para una promoción abierta

Situación	
Promoción:	
Periodo	
Área geográfica	
Ventas	
Ventas estimadas del periodo sin promoción	
Margen bruto estimado para el periodo sin promoción	
Ventas estimadas con promoción	
Margen bruto estimado con promoción	
Incremento estimado de los ingresos por concepto de margen bruto con promoción	
Costos de medios y de la publicidad	
Costos de la publicidad permanente estimada y de los medios con promoción y sin ella*	
Costos totales de la publicidad y de los medios con promoción	
Incremento de los costos de la publicidad y de los medios, debido a la promoción	
Recuperación	
Incrementos de las ventas marginales	
Incremento de los gastos de publicidad y de medios	
Contribución a los gastos fijos indirectos	

*Lo que debería haberse gastado en la publicidad y en los medios ordinarios.

FORMATO

Mensaje publicitario

Objetivos

Conocimiento

Actitudes

Justificación de los objetivos

Estrategia de publicidad

Promesa

Apoyo a la promesa

Tono de la publicidad

Justificación de la estrategia

continúa

Mensaje publicitario (*continúa*)

Ejecución de la publicidad (si no se prepara un plan individual de la realización de la publicidad)

Información adicional/de estrategias clave

Consideraciones legales específicas

Exigencias de la publicidad

FORMATO

Plan de realización de la publicidad

Fecha: _____

Producto: _____

Puesto: _____

Preparado por: _____

Descripción del puesto (por ejemplo, requisitos/tamaños):

Aprobación del plan

	Nombre	Aprobado	Fecha
--	--------	----------	-------

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Estrategia de publicidad:

Plazos:

Concepto	_____	Arte/fotografía
Copia/diseño/tableros	_____	Toma de televisión.
Cliente bien	_____	Mecánico
Preproduccion (impresión/TV/AV)	_____	Envío a impresión
		Envío de trabajo terminado
		lera, fecha al aire/inserción/uso

Presupuesto:

Costo total del proyecto:

\$ _____

Estimación necesitada de:

- Arte/fotografía
- Producción comercial
- Multiimagen
- Producción de impresión

Estimación necesitada por _____

Plan de realización de la publicidad {continúa}

Directrices para preparar los planes de realización

Siga el orden general de los temas señalados, escogiendo los que se aplican al trabajo actual. Si no dispone de la información pertinente, indique la fecha en que la tendrá. Anexe información adicional a este formulario de planeación.

Impresos	Rudio/TV/multihagen	Copia
Cantidad	Tableros de información	Producto/servicio
Existencias	Medio (película, tape, transparencias)	Objetivo/estrategia
Tamaño	Duración	Mercado meta (anexe información adicional a este formulario de planeación)
Colores	Música	Beneficios: principales Beneficios: menores Exclusivas
Entrega, directorio/etiquetas		Información de compra
Pruebas		Atractivo Emoción
Proceso de impresión		Limitaciones
Preimpresión y reimpressiones		Obligaciones (por ejemplo, requisitos legales)
Necesidades de publicación		Información de investigación Información sobre la competencia
Publicaciones		
Arte/fotografía		
Información sobre precios		
Logo, Sog., código/anuncio #		
Alie	Limitaciones de presupuesto	
Etapa de diseño/boletín de información	Tiempo interno/\$	
Referencia ni arte Información detallada	Proveedores externos/\$ disponible	

Nombre/departamento

Esta copia para:

- _____
- _____
- _____
- _____

FORMATO

Plan de medios

Objetivos de medios

Audiencia meta

Territorio geográfico

Estacionalidad

Metas cuantitativas de la comunicación

Metas cualitativas de la comunicación

Presupuesto (opcional)

Objetivos de prueba de medios (si se aplican al caso)

Justificación de los objetivos

continúa

Plan de medios (*continúa*)

Estrategias de medios

Mezcla de medios

Uso de medios específicos

Programación

Justificación de las estrategias

FORMATO

AÑO _____	
MESES DE	
Medios	
Enero	6
Febrero	7
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

FORMATOPresupuesto de mediosGasto por medio y trimestre

Compañía/producto/servicio:

Año

Fecha

Medio	1er. trimestre (\$)	2o. trimestre (\$)	3er. trimestre (\$)	4to. trimestre (\$)
Total	\$	\$	\$	\$
Porcentaje	%	%	%	%

Gasto por producto/mercado y medio

Compañía/producto/servicio

Año:

Fecha:

Medio	1er. trimestre		2o. trimestre		3er. trimestre		4to. trimestre	
	Producto/mercado \$()	Porcentaje	Producto/mercado \$()	Porcentaje	Producto/mercado \$()	Porcentaje	Producto/mercado \$()	Porcentaje
Gasto total por medio	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%

Total (*)	Porcentaje (\$)
---------------	---------------------

_____	_____
\$	100%

\$()	Porcentaje	\$()	Porcentaje	Gasto total por producto/mercado \$()	Porcentaje

	100%

FORMATO

Merchandising

Objetivos de *merchandising*

Estrategias de *merchandising*

Justificación

FORMATO

Publicidad no pagada

Objetivos

Estrategias

Justificación

HOJA DE TRABAJO

Presupuesto de mercadotecnia

	(\$M)	Porcentaje del presupuesto total
Herramienta de la mezcla de mercadotecnia		
Medios		
Televisión		
Prensa		
Radio		
Correo directo		
Publicidad externa		
Otros		
Total		
Producción		
Televisión		
Prensa		
Radio		
Correo directo		
Publicidad externa		
Otros		
Total		
Producto/marca/empaque		
Total Venta		
personal/operaciones		
Total		
Promoción		
Costo de redención		
Apoyo de medios		
Producción		
Total		
<i>Merchandising</i>		
Producción		
Total Publicidad		
no pagada		
Total		
Investigación		
Total		
Diversos		
Total		
Gran total		

Presupuesto total comparado con el promedio de la industria y con el año anterior.

Mercadotecnia como porcentaje de ventas por plan.

Mercadotecnia como porcentaje de ventas por promedio de la industria

índice del presupuesto de la compañía comparado con el promedio de la industria.

índice del presupuesto de la compañía comparado con el año anterior.

Presupuesto planeado total comparado con la competencia.

Presupuesto planeado total para la compañía.

Presupuesto estimado total para el competidor A.

Presupuesto estimado total para el competidor B.

Presupuesto estimado total para el competidor C.

HOJA DE TRABAJO

Contribución a los costos fijos indirectos

Análisis de recuperación

Supuestos

Ventas
 Menos costo de los bienes vendidos
 Utilidad bruta
 Menos:
 Medios
 Costos de producción
 Costos de promoción
 Merchandising
 Venta
 Investigación
 Relaciones públicas/diversos
 Herramientas de la mezcla total de mercadotecnia
 Contribución a los costos fijos Costos fijos Utilidad antes
 de impuestos

HOJA DE TRABAJO

Margen bruto comparado con ventas netas

Análisis de recuperación

Supuestos

	Proyecciones para el año 1	Proyecciones para el año 2	Proyecciones para el año 3
Ventas netas Margen bruto Menos promoción Menos publicidad Utilidad/pérdida			

HOJA DE TRABAJO

Índice de crecimiento del modelo de tendencias en el mejoramiento de ventas

Objetivos de evaluación

Estrategias de evaluación

Ejecución de la evaluación

Mercado de prueba vs. el análisis de monto de ventas en el mercado de control

Periodo de prueba _____

Preperíodo vs. el periodo de pruebas _____

	Año anterior	Año actual	Cambio porcentual
Preperiodo			
Mercado de prueba			
Mercado de control			
Periodo de prueba			
Mercado de prueba			
Mercado de control			

Mejoramiento de la tasa de crecimiento	Cambio porcentual en el preperíodo	Cambio porcentual en el periodo de pruebas	Ganancia/pérdida puntual
Mercado de prueba			
Mercado de control			
Diferencia puntual de porcentaje neto			
Incremento de ventas: GRI _____ x Ventas en el periodo de prueba \$ _____			= Ganancias netas semanales \$ _____

Índice de crecimiento del modelo (*continúa*)

Periodo de prueba comparado con el postperiodo _____

	Año anterior	Año actual	Cambio porcentual
Periodo de prueba			
Mercado de prueba			
Mercado de control			
Postperiodo			
Mercado de prueba			
Mercado de control			

Mejoramiento del índice de crecimiento	Cambio porcentual en el periodo de prueba	Cambio porcentual en el postperiodo	Ganancia/pérdida puntual
Mercado de prueba			
Mercado de control			
Diferencia puntual de porcentaje neto			
Incremento de ventas: GRI _____ x Ventas en el periodo de prueba \$ _____ = Ganancias netas semanales \$ _____			

Postperiodo vs. el preperiodo _____

	Año anterior	Año actual	Cambio porcentual
Post periodo			
Mercado de prueba			
Mercado de control			
Preperiodo			
Mercado de prueba			
Mercado de control			

Mejoramiento del índice de crecimiento	Cambio porcentual en el periodo de prueba	Cambio porcentual en el postperiodo	Ganancia/pérdida puntual
Mercado de prueba			
Mercado de control			
Diferencia puntual de porcentaje neto			
Incremento de ventas: GRI _____ x Ventas en el periodo de prueba \$ _____ = Ganancias netas semanales \$ _____			

Mercado de prueba vs. el análisis de ventas promedio en el sistema nacional

Periodo de prueba _____

Preperiodo comparado con el periodo de pruebas _____

	Año anterior	Año actual	Cambio porcentual
Preperiodo			
Mercado de prueba			
Promedio del sistema nacional			
Periodo de prueba			
Mercado de prueba			
Promedio del sistema nacional			

Mercado de prueba vs. el análisis (*continúa*)

Mejoramiento del índice de crecimiento	Cambio porcentual en el preperiodo	Cambio porcentual en el periodo de pruebas	Ganancia/pérdida puntual
Mercado de pruebas Promedio del sistema nacional			
Diferencia puntual de porcentaje neto			
Incremento de ventas: GRI _____ x Ventas en el periodo de pruebas \$_____ = Ganancias netas semanales \$_____			

Periodo de pruebas vs. el postperiodo

	Año anterior	Año actual	Cambio porcentual
Periodo de prueba			
Mercado de pruebas			
Promedio del sistema nacional			
Postperiodo			
Mercado de pruebas			
Promedio del sistema nacional			
Mejoramiento del índice de crecimiento	Cambio porcentual en el periodo de; prueba	Cambio porcentual en el postperiodo	Ganancia/pérdida puntual
Mercado de prueba Promedio del sistema nacional			
Diferencia puntual de porcentaje neto			
Incremento de ventas: GRI _____ x Ventas en el periodo de pruebas \$_____ = Ganancias netas semanales \$_____			

Postperiodo comparado con el preperiodo _____

	Año anterior	Año actual	Cambio porcentual
Postperiodo			
Mercado de prueba			
Promedio del sistema nacional			
Preperiodo			
Mercado de pruebas			
Promedio del sistema nacional			
Mejoramiento del índice de crecimiento	Cambio porcentual en el postperiodo	Cambio porcentual en el preperiodo	Ganancia/pérdida puntual
Mercado de prueba Promedio del sistema nacional			
Diferencia puntual de porcentaje neto			
Incremento de ventas: GRI _____ x Ventas en el periodo de pruebas \$_____ = Ganancias netas semanales \$_____			

ÍNDICE

- Advertising Age*, 210
- Adecuación, como método de posicionamiento, 107-110
- Alcance, de los medios, 181-182, 184-185
- Ambiente de venta, 142, 144
- Análisis competitivo de la información de mercadotecnia, 54-58
- Análisis de recuperación, 209, 211-215
- Análisis de situación, 2. *Véase también* Evaluación de negocio
- Análisis de ventas, para las decisiones de mercadotecnia, 32-36, 65
- Anuncios de servicios públicos, para generar publicidad, 205-206
- Área metropolitana estadística estándar, 45
- Áreas comerciales, 41
- Áreas designadas de mercado, 44, 94-95
- Áreas de cobertura de televisión, 45
- Artículos para generar publicidad no pagada, 205-206
- Asignación de marca, 122-123, 250-253
definición, 122
- Asociaciones, fuentes de datos sobre, 14
- Atributos del producto
comunicados mediante el empaque, 124-125
evaluación de, para las decisiones de mercadotecnia, 105, 110-111, 120
identificación de, 37-38
- Bienes empacados
distribución, 48-50
estrategias de mercadotecnia para, 97
métodos de ventas para, 49, 141-142
objetivos de mercadotecnia para, 93
- Boletín de prensa, 205
- Broadcast Advertisers' Report*, 14
- Búsqueda de datos para la evaluación del negocio, 10
- Canal intermedio, como mercado meta, 86
- Canales. *Véase* Canales de distribución
- Caniljalización de mercados, 45, 97
- Características del usuario del producto, fuentes de información, 12
- Census Data*, 13
- Ciclo de vida del producto. *Véase* Vida del producto, ciclo de
- Ciclo de vida del producto, 38-39
etapa del, como factor en el establecimiento de los objetivos de ventas, 72-73
etapa del, como factor en la fijación de precios, 128-129
- Circulation Book, The*, 15
- Cliente(s)
actuales, 20, 90, 91-92
mapeode, 112-113
metas de comportamiento del, para la venta personal, 141-142
nuevos frente a clientes anteriores, 31
- Clientes principales, 84-85
- Cobertura del mercado
para bienes empacados, 47-48
como cuestión en las decisiones de distribución, 135-136
definición, 48
- Competencia
comparación del producto contra la, para el posicionamiento, 107-108
como factor en el establecimiento de los objetivos de ventas, 72
como factor en el precio del producto, 128
identificación de las diferencias del producto a partir de, 107-108
posicionamiento frente a la, 106
variación de, durante el ciclo de vida del producto, 38
- Comprobaciones competitivas de precios, 52-53
- Comunicación por vehículos no relacionados con los medios.
Véase Merchandising
- Concentración
y definición de mercados meta, 84
frente a volumen en la medición de los mercados meta, 22-24
segmentos de, como mercados meta secundarios, 86
- Conocimiento del producto, 36-37, 124
- Costo por puntaje de *rating*, 183
- Costos
y fijación de precios, 54, 127, 128
de incentivo de promoción, 151
de los medios publicitarios, 175, 191, 194
del producto, 121
de la venta, 142
- County and City Data Book*, 13
- County Business Patterns*, 13
- Creación de la estrategia de mercadotecnia, 94
- Cupones, 124, 148
- Datos sobre el cliente para los mercados meta, 24-25, 85-86
- Demanda, estimación de la, 58-60
- Demografía del mercado, 12-13, 21-25, 83
- Demografía del usuario y del comprador, fuentes de datos sobre, 12
- Departamento financiero, como recurso para los datos del análisis de la recuperación, 214
- Departamento de mercadotecnia, 19-20
- Descuentos comerciales, 147-148
- Determinación del comprador/usuario al seleccionar el mercado meta, 82
- Diferencias sexuales, como factor en la definición de mercados meta, 21
- Distribución, 44-52
de bienes empacados, 48-50
definición, 45, 135
entre empresas, 50-51
estrategias de mercadotecnia, 97, 138-139
expansión de, durante el ciclo de vida del producto, 38, 39
ideas sobre la, 228-231
al por menor, 44-48
y niveles de penetración en el mercado, 44-46
objetivos de, 138
plan de, 137-139
situaciones (cuestiones) que afectan a la, 135-137
tipos de canales para, 44
tipo de sucursal, y decisiones de venta, 136-137
en las ventas de la industria de servicios, 51-52
- Dun's Marketing Services*, 12, 29
- Dun's Million Dollar Directory*, 12
- Edad, como factor en la definición del mercado meta, 21
- Educación, como factor en la definición de los mercados meta, 21
- Ejecución del plan de mercadotecnia, 1, 2

- Elasticidad de precios, 53-54,129
- Empaque (empaquetado)
 cuestiones que afectan el, 124-125
 definición de, 124
 estrategias de, para la mercadotecnia, 97
 plan de, 125-126
 como promoción, 148
 sugerencias para el, 226-229
- Empaque de tienda, 124
- Empresas, fuentes de datos sobre el número y tamaño de, 12-13
- Empuje de productos a través de los canales de distribución, 86
- Encargados de la toma de decisiones, en el mercado meta, 85-86
- Encuestas de rastreo (investigación) de mercado, 55
- Encyclopedia of Associations*, 14
- Estimaciones de frecuencia de medios, 180-182
- Estrategia competitiva de mercadotecnia, 95-96
- Estrategia creativa. Véase Estrategia de publicidad
- Estrategias de mercadotecnia
 comercialización, 99
 competitivas, 95-96
 creación de mercado vs. robo de participación, 94
 definición, 89,94
 empaque, 97
 etapas de desarrollo de, 99-101
 fijación de precios, 97
 investigación y desarrollo para, 99
 medios publicitarios, 98-99
 mensaje publicitario, 98
 y mercado meta, 96
 metas de promoción, relacionadas con las, 149-150
 operación interna, 98
 penetración y cobertura, 97
 producto, 96-97
 promoción como, 98
 publicidad no pagada, uso de, como, 99
 redacción de, 100
 tamaño del área y, 94-95
 venta personal, 98
- Estrategia publicitaria
 cambios durante el ciclo de vida del producto, 38, 39
 contenido de, 168-169
 función de, 168-169
 fundamentación de, 169
 segmento de ejecución de, 169-170
- Estrategia de robo en participación en el mercado, 94
- Estrategias de gastos de mercado, 98
- Estrategias de penetración en el mercado, 97
- Estrategias del producto, en mercadotecnia, 96-97,121
- Estructura organizacional, como factor en las decisiones de mercadotecnia, 19-20, 31
- Etapas de crecimiento del ciclo de vida del producto, 39
 fijación de precios en la, 128-129
- Etapas de introducción del ciclo de vida del producto, 38
- Etapas de maduración del ciclo de vida del producto, 39, 129
- Evaluación, 217-221
 estrategias, 220
 cómo desarrollarla, 219-220
 método comparativo de, 217-218
 método de tendencia de ventas, 217-218
 objetivos de, 220
 del plan de mercadotecnia, 2
 preinvestigación y postinvestigación, 218
 tendencias de ventas para la tasa de crecimiento del mejoramiento, 219-221
- Evaluación de la industria o negocio, 7-15,17-61
 actualización de, 7-8, 17
 antecedentes de la compañía y del producto en, 19
 búsqueda de datos para, 10
 componentes de, 17-18
 descripción de compañía/producto en, 18
 esquema, 7-9
 estilo de redacción de, 60
 filosofía corporativa en, 18
 finalidad de, 6,10
 fuentes de información para el, 12-15
 identificación de los mercados meta para, 20-28
 investigación para, primaria y secundaria, 10,11
 manera de elaborar una, 19-60
 organigrama, 19-20
 organización, 10
 preparación de, 7-9, 17-61
- Eventos
 como vehículo de entrega de mercancías, 200
 como medio promocional, 148
- Exceso de capacidad, como factor en la fijación de precios, 129
- Expectativas de utilidades (ganancias), en el establecimiento de objetivos de ventas, 72
- Factores de comodidad en el empaque, 125
- Fabricantes
 objetivos de venta personal de, 142-144
 métodos de ventas utilizados por, 142-144
- Factores económicos en el establecimiento de los objetivos de venta, 72
- Factores de estacionalidad y estrategias de mercadotecnia, 95, 144
 en los objetivos de medios, 180
- Factores del estilo de vida en la definición del mercado meta, 22
- Factores geográficos
 en las decisiones de mercado meta, 22,31,83
 en la distribución, 48-49, 54, 137
 en la distribución al por menor, 44
 en la distribución de servicios, 52
 en las estrategias de ventas, 51-52, 143, 144
 en la fijación de precios, 131
- en el plan de mercadotecnia, 200
 en la publicidad por medios, 178-179
- Fairchild Fact Files*, 13, 210
- Fijación de precios
 competitivos, 52-53
 a corto plazo, 129
 cuestiones que afectan a la, 127-130
 decisiones sobre, 52-54
 definición de, 127
 estrategias de la, 97,132
 como factor en el establecimiento de los objetivos de ventas, 72
 a largo plazo, 129-130
 matemáticas de, 129-130
 objetivos de, 130-132
 de paridad, 130, 131
 plan de, 130-132
 puntos de equilibrio en, 129-130
 sugerencias para, 228-229
 variaciones de, durante el ciclo de vida del producto, 38, 39,128-129
- Fijación de precios a largo plazo, 129
- Fijación de precios de mercado ampliado, 128
- Filosofía y metas corporativas, 18
- Formulación de misión, 18
- Formulación del posicionamiento, y estrategia de publicidad, 168-169
- Fuentes de información, 12-15
 características del usuario del producto, 12
 costos de medios y de producción, 15
 datos sobre la competencia, 14
 datos sobre gastos en medios, 14
 demografía, 12
 disponibilidad, 15
 diversos, 14
 publicaciones del gobierno, 13
 tamaño del mercado, 12
- Fuerza financiera de la compañía, como factor de la venta personal, 143
- Gastos competitivos destinados a los medios, fuentes de, 14
- Gasto de las inversiones, 179
- Gastos familiares (domésticos), fuentes de datos sobre, 12
- Grandes usuarios, 25-26, 83-84
- Grupos de edad de los medios, 21
 agrupación demográfica, 21
- Grupos de interés, 10-11
- Hábitos de compra, 39-44
- Hiebing Group, The, 22, 43, 52
- Hoja de trabajo para la evaluación del negocio, 247-278
- Hoja de trabajo y formatos para el plan de mercadotecnia, 279-320
- Huecos (vacíos) de oportunidad, para el posicionamiento, 113-114
- Impulso del producto a través de los canales de distribución, 86
- Incentivos, en las estrategias de venta personal, 144
- Indexación (indización), 11-12
- índice de compra, análisis de, para la evaluación del negocio, 39-44
- índice de desarrollo de la categoría (IDC), 39-40, 179
- índice de desarrollo de los consumidores (IDC), 39-40, 179

- Índice de desarrollo de la marca (IDM), 39-40, 137, 179
- Influenciadores
 - definición, 27
 - frente a encargados de decisiones en el segmento del mercado, 31
 - como mercado meta secundario, 86
- Information USA*, 14
- Ingreso, como factor en la definición de los mercados meta, 21
- Investigación y desarrollo como estrategia de mercadotecnia, 99
- Investigación de la mercadotecnia, 10-11, 104, 141-142, 218
 - primaria, 10
 - secundaria, 11
- Investigación primaria
 - cualitativa, 10-11
 - cuantitativa, 10
- Investigación secundaria, 11
- Investigación en la tienda sobre los hábitos de compra, 42-43
- Lealtad (fidelidad) a la marca, 41-42
- Leading National Advertisers (LNA)*, 14
- Leyes fiscales, como factor en el establecimiento de objetivos de ventas, 72
- "Libro Rojo". Véase *Standard Directora of Advertising Agencies*
- Líder en pérdidas, 151
- Limitaciones del espacio de estantes y decisiones de distribución, 138 y ventas, 48-49
- Línea de tendencia de la compañía y del producto, para la participación de estimación del mercado, 74
- Línea de tendencias del mercado, proyección de ventas según la, 74
- Management Information Guides*, 14
- Manera en que funciona el proceso de planeación, 2
- Marca registrada, cuestiones legales en la selección de, 123-124
- Mediamark Research, Inc. (MRI), 12
- Media Records*, 14
- Medios (véase también Medios publicitarios)
 - calendario, 193-194, 195
 - audiencia meta, 177-178
 - costos, 15, 175, 178
 - definición, 166
 - estrategias, elementos de, 187
 - estrategias de pruebas, 193-194
 - gastos, datos de, 14
 - mezcla (combinación) de, 187-192
 - objetivos, 177-187
 - objetivos de pruebas, 187
 - planeación, 175-177
 - postcompra, 176
 - presupuesto, 177, 187, 194, 195-196
 - programación, 193
 - valores comparativos de, 188-190
- Medios publicitarios (véase también Medios)
 - ideas para utilizar, 143-145
 - estrategias de mercadotecnia, 98-99
 - exclusión de, inadecuados, 187
 - valores comparativos de, 188-190
- Mensaje publicitario, 165-173
 - definición, 165
 - como herramienta de mercadotecnia, 98, 236-237
- Mercado horizontal, 143
- Mercado meta primario
 - criterios para seleccionar el, 26-27
 - definición de, 26, 82
 - gran usuario de, 83-84
 - para la venta entre empresas, 84-85
- Mercados
 - canibalización de, 97
 - definición, 45
- Mercados de control, 217-218
- Mercados meta, 38, 65, 108-110
 - análisis de, para los objetivos de mercadotecnia, 90-91
 - del consumidor, 82-84
 - definición de, 81
 - entre empresas, 28-32
 - identificación de las características del, 20-28, 83, 86, 108-109
 - múltiples, 65, 96
 - primarios, 26-27
 - secundarios, 27-38, 82, 86
 - segmentación de, 20, 27-32, 81-82
 - tamaño de, 71-72, 91
- Mercados objeto secundarios, 27-28, 81, 86
 - definición, 27-28
- Mercadotecnia
 - análisis de la competencia para, 54-58
 - base de datos para, 10
 - bosquejo histórico de, 54-58
 - calendario, 215
 - conceptos básicos, 2
 - estrategia defensiva de, 179
 - estrategia ofensiva de, 179
 - al por menor, atributos fundamentales de, 105
 - presupuesto, 209-216
 - sector público, 86
 - sugerencias para, 225-245
- Mercadotecnia de cobertura, estrategia de, 97
- Mercadotecnia del consumidor, objetivos de la, 93
- Mercadotecnia al por menor, 4448, 93, 98, 104-105, 141-142, 143
- Mercado vertical, 143
- Merchandising*
 - cuestiones que afectan a, 199-200
 - definición, 199
 - estrategias, 99, 200-201
 - métodos de realización de, 200
 - objetivos de, 200-201
 - plan, 200
 - sugerencias para, 240-243
 - vs. publicidad como herramienta de mercadotecnia, 165-166
- Merchandising* en el punto de compra, 200
- Metas de la comunicación en los objetivos de medios, 180-187
- Metas de frecuencia, establecimiento de, 185-186
- Metas del nivel de peso en la comunicación. Véase Metas de peso de los medios
- Metas de peso de los medios, 181-186
- Método de arriba hacia adelante en la proyección de ventas, 74-77
- Método del ambiente externo en el establecimiento de objetivos, 74
- Método de análisis de recuperación, basado en el margen bruto relacionado con las ventas netas, 214
- Método de abajo hacia arriba (ascendente) de la proyección de ventas, 74-77
- Método basado en el presupuesto para el establecimiento de los objetivos de ventas, 73, 77
- Método comparativo y de tendencia de ventas en la evaluación del plan de mercadotecnia, 217-218
- Método competitivo para desarrollar un presupuesto de mercadotecnia, 210
- Método de establecimiento de objetivos de ventas, basado en el ambiente interno, 73, 74-77
- Método de gastos fijos para el análisis de recuperación, 211-213
- Método de inclusión de gastos en el establecimiento de los objetivos de ventas, 73, 77
- Método manual de proyección de ventas, 74
- Método de posicionamiento basado en el mapeo, 110, 111-113
- Método de tarea para la elaboración del presupuesto de mercadotecnia, 209, 210
- Método de venta indirecta, 142
- Método de venta mixto (combinado), 142
- Misión corporativa, y objetivos de ventas, 73
- Newspaper Rates and Data*, 12
- Necesidades operacionales, como factor de las estrategias de venta personal, 144
- Nielsen DMA Test Market ProfUses*, 13
- Niveles de penetración
 - como cuestión en las decisiones de distribución, 135-136
 - determinación de los, óptimos, 45
 - de la distribución de servicios, 52
- Nombre de marca
 - consideraciones legales de, 123
 - desarrollo, 122-124
 - como reflexión del posicionamiento del producto, 104
 - selección de, 123-124
- Nuevos clientes, concentración en, 85
- Número de empleados de una compañía, segmentación del mercado meta por el, 30
- Objetivos de mercadotecnia
 - a corto y a largo plazo, 92-93
 - criterios de, 100-101
 - definición de, 89
 - manera de desarrollar, 90-94
 - nuevos usuarios y, 90
 - y plan de mercadotecnia, 18
 - en relación con las metas de la promoción, 149-150

- tipo de diferencias de negocios reflejadas en, 93
- usuarios actuales y, 89-90
- Objetivos de la publicidad, 167-168, 169
- Objetivos de ventas, 69-70, 90-91
 - métodos para el establecimiento de, 73-79
 - para las organizaciones no lucrativas, 70
- Ocupación, como factor en la definición de mercados meta, 21-22
- Ofertas de reembolso, 124,148
- Operaciones. *Véase* Venta personal
- Oportunidades
 - estimación de, para los objetivos de ventas, 70
 - estilo para formular las, 65-66
 - de estrategias de promoción, 153
 - identificación de, para los planes de mercadotecnia, 64
 - en relación con los objetivos de mercadotecnia, 91
- Organizaciones no lucrativas
 - posicionamiento de, 103
 - objetivos de ventas en, 70
- Participación en las ventas de mercado, 183-184
- Pago de incentivos, tiempo del, 148
- Paquete de bonos, 124
- Participación en el mercado definición, 33-34
 - estimación de, con la línea de tendencia de la compañía/ tendencia del producto, 74
 - como factor de análisis de ventas, 35-36 como punto mercadológico de referencia, 33-34
 - tendencias en, como consideraciones en los objetivos de venta, 71-72
- Participación de voz de medios, 183-184
- Patrones de distribución competitiva, como factor en las decisiones de distribución, 138
- Penetración excesiva de mercado, 136
- Penetración en el mercado, niveles de, 45-47
- Personal de ventas, 141-142, 144, 152
- Planeación disciplinada de mercadotecnia, 1
- Plan de mercadotecnia
 - descripción de, 2
 - aplicaciones del, 223
 - ejecución del, 1, 2
 - estimación del tiempo necesario para preparar el, 3
 - evaluación del, 2, 217-221
 - problema y oportunidad de identificación del, 63-64
 - revisión de, 3
- Plan del producto, desarrollo, 121-122
- Poder de compra, fuentes de, sobre el, 13
- Política de precios altos, 128
- Porcentaje del método de establecimiento del presupuesto de mercadotecnia, 209, 210
- Posicionamiento en el mercado. *Véase* Posicionamiento
- Posicionamiento, 103-117
 - alternativas del, 115-117
 - por aplicación del producto, 105-106
 - por asociación, 106-107
 - por atributo/beneficio fundamentales, 105
 - cambio de nombre considerado para el, 116-117
 - contra una categoría, 106
 - contra competidores, 106
 - comunicado a través del empaque, 124-125
 - definición del, 103
 - por diferencia de productos, 104-105
 - estrategia de, 114-117
 - huecos (vacíos) de oportunidad para el, 113-114
 - pormapeo, 110
 - métodos de, 107-114
 - de organizaciones no lucrativas, 103
 - por problema, 107
 - tipos de, 104-107
- Poslcompra, 175
- Potenciales de mercado, como factor de la venta personal, 143
- Precios competitivos, 52-53
- Premio, como incentivo de promoción, 148
- Presupuesto
 - como factor en el establecimiento de objetivos de ventas, 72
 - de medios, 187, 194, 195-196
 - de mercadotecnia, 209-216
 - de operación, 18
- Problemas
 - estilo para formular los, 65-66
 - como factor en el desarrollo de estrategias de promoción, 153
 - identificación de, a partir del análisis de ventas, 65
 - identificación del plan de mercadotecnia, 63-64
 - mercado meta, 65
 - posicionamiento por, 107
 - en relación con los objetivos de mercadotecnia, 91
 - soluciones de empaque para, 124-125
- Problemas y oportunidades como segmento del proceso de planeación, 1-2
- Proceso de planeación, componentes del, 2
- Producto
 - definición del, 3, 133
 - distribución del, 44-52. *Véase también* Distribución
 - innovación del, 120-121
 - posicionamiento. *Véase* Posicionamiento
 - segmentación de, 120
- Programas de continuidad para la publicidad en los medios, 193
- Programas de intensificación para la publicidad por medios, 193
- Programas de pulsación para la publicidad en los medios, 193
- Promoción, 147-159
 - cerrada y abierta, 152
 - costo y potencial de recuperación de, 154-157
 - definición de, 147
 - estrategias de, 98,150-157
 - incentivos de, 148
 - métodos de realización de la, 152
 - objetivos de la, 148-149, 150, 153
 - tipos de, 148, 232, 235
 - vehículos, 160-164
 - vs. publicidad como herramienta de mercadotecnia, 165-166
- Promoción del consumidor, meta de, 147-148
- Promociones abiertas, 152
- Promociones cerradas, 152,155
- Promociones comerciales, 148
- Promociones entregadas con empaque, 152
- Promociones hechas por los medios, 152
- Promociones mediante muestras, 148
- Promociones sobre el paquete/en el paquete, 148
- Promoción de prueba y lealtad, programa para, 157-158
- Proyecciones de ventas, 74-77
- Prueba
 - generada por el empaque, 124
 - implícita, 124 y repetición, 43-44, 90
- Prueba implícita, 124
- Publicaciones destinadas al consumidor, 13
- Publicaciones especializadas, 13
- Publicaciones del gobierno, 13
- Publicidad
 - agencia de, cómo seleccionar la, 170-172
 - competitiva, 72
 - consideraciones legales en, 170
 - cooperativa, 49
 - definición, 165
 - función de la, 166-167
 - metas de la, 168
 - proceso disciplinado de la, 167-170
 - realización del plan de, 169-170
 - relación de la mercadotecnia con, 166 167
- Publicidad competitiva, 72
- Publicidad cooperativa, 49
- Publicidad por correo directo, cálculo de puntos de *rating* bruto, 180-181
- Publicidad externa, cálculo del *rating* bruto para la, 180-181
- Publicidad no pagada, 203-208
 - definición de, 203
 - estrategias de, 99, 206-207
 - mercado meta de, 204
 - objetivos de la, 205-206
 - sugerencias para la, 242-245
 - vs. publicidad como herramienta de la mercadotecnia, 166
- Publicidad en los periódicos (prensa), cálculo del *rating* bruto para, 180-181
- Publicidad, promoción y utilidades, 214
- Publicidad en revistas, cálculo del *rating* bruto, 180-181
- Publishers' Information Bureau*, 14
- Puntos de equilibrio, cálculo de, 129-130
- Puntos de *rating* para los medios, 180-182

- Puntos de referencia de datos para el análisis de ventas, 32
- Radio TV Reporte, Inc.*, 14
- Raitingbriito, 180-182
- Raitingmeta, 181
- Razón de ventas, determinación de, 141-142
- Realización. Véase Ejecución
- Realización de investigación, 10-11
- Rebajas/promoción de ventas, 147-148
- Relaciones públicas de, 204
- Representativos de medios, 14
- RomeReport*, 14
- Sector público, mercadotecnia del, 86
- Schonfeld and Associates, 210
- Segmentación
 - por mercado, 20, 81-82
 - por producto, 120
- Segmentación del mercado, 81-82
- Servicios, mercadotecnia de, 51-52, 98, 141-142, 143
- Shows y exhibiciones del comerciante, 14-15
- Simmons Market Research Bureau (SMRB), 12, 26
- Situación del desempleo, como factor en el establecimiento de objetivos de ventas, 72
- Standard Directory of Advertising Agencies* ("Libro Rojo"), 170
- Standard Industrial Classification (SIC), 29
- Standard Rate and Data Service (SRDS), 12
 - publicaciones de, 15
- Subpenetración del mercado, 135
- Survey of Buying Power*, 13
- Tamaño de la familia/núcleo familiar, como factor en la definición de mercados meta, 22
- Tamaño del mercado, fuentes de datos sobre, 12
- Tasa de crecimiento del método de mejoramiento para las tendencias de ventas, 219-221
- Tasas de gran uso, evaluación de, para mercados meta, 30
- Tasas de interés, como factor en el establecimiento de objetivos de ventas, 72
- Telemercadotecnia, 141
- Tendencias de ventas, 71-72
- Tiempo
 - como cuestión en las decisiones de distribución, 137-138
 - de esfuerzos de publicidad no pagada, 206
 - como factor en el establecimiento de objetivos de precios, 131
 - de programas mercadológicos, 200
- Trade Shows and Professional Exhibits Directory*, 14
- Uso del producto
 - como factor en la definición de los mercados meta, 25
 - posicionamiento por, 105-106
 - tipo de, 30
- Usuarios del producto, posicionamiento por, 105
- Valor de atención del empaque, 125
- Valor de captación o conocimiento de los medios, 190-191
- Venta en la compañía, 141
- Venta directa, método de, 142
- Venta personal
 - de bienes empacados, 49
 - para la comunicación mercadológica, 199-200
 - definición, 141
 - estrategias de, 98, 144-145
 - objetivos de, 143-144
 - plan de, 143-145
 - sugerencias para, 254-257
- Venta de puerta en puerta (domiciliaria), 141
- Ventas de empresa a empresa
 - estrategias de mercadotecnia para, 97
 - mercados meta de, 84-86
 - método de venta personal para, 50-51, 142
 - objetivos de mercadotecnia, 93
 - promociones de, 147-148
- Ventas, estacionalidad de las, 34-35, 36
- Volumen de todos los artículos de consumo, 48-49, 136
- Volumen de ventas, 71
- Volumen de ventas, como medida del mercado meta, 22-25, 84

Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia

Roman G. Hiebing, Jr.
Scott W. Cooper

Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia es la mejor obra escrita sobre planeación. Explica con claridad, sencillez y con criterios prácticos cómo preparar un plan de mercadotecnia en una forma metódica y exhaustiva. Este libro puede usarlo el mercadólogo principiante y también puede serle útil al experto como obra de consulta durante la planeación.

Un plan de mercadotecnia elaborado conforme a los principios descritos por Hiebing y Cooper dará buenos resultados, por ser un proceso metódico y riguroso que se funda en técnicas de mercadotecnia avaladas por largos años de experiencia. Tanto en su propia empresa de consultoría como en sus actividades empresariales particulares, los autores del libro se sirven de estos métodos de planeación para ayudarles a sus clientes a vender sus productos y servicios.

Aunque la mayor parte del material de **Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia** se basa en hechos concretos, también se han incluido muchas experiencias, observaciones y opiniones personales.

Si el lector aplica las directrices y metodología de este libro, se dará cuenta de que con una buena ejecución su plan de mercadotecnia mejorará muchísimo la aceptación y venta de su producto o servicio.

CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA

Este libro le da un plan fácil de seguir, probado por la experiencia y paso por paso para preparar el plan de mercadotecnia. Contiene hojas de trabajo, diagramas de flujo, esquemas y formatos para ayudarle a reunir y utilizar la información que necesita para tomar buenas decisiones estratégicas. Cuando termine el libro, no sólo estará terminado su plan sino que usted estará listo para realizar el plan.

Esta obra es una guía completa para:

- Encontrar los datos que necesita para preparar un plan
- Realizar un análisis exacto de la situación
- Formular los problemas y oportunidades
- Establecer metas realistas de ventas
- Determinar los mercados meta
- Establecer objetivos, estrategias y justificaciones del plan de mercadotecnia
- Posicionar los productos
- Establecer estrategias y objetivos específicos para los componentes de la mezcla de mercadotecnia: producto, fijación de precios, promoción, publicidad, merchandising, publicidad no pagada y muchos otros aspectos.
- Condensar su plan en un calendario funcional de eventos
- Llegar a un presupuesto realista
- Evaluar la eficacia del plan

Se incluye un apéndice que contiene cientos de sugerencias para afrontar los retos diarios de la mercadotecnia.



9 789701 000311
ISBN: 970-10-0031-5

