MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

SENA

La Empresa Asociativa

Colección PMUR

Serie: Lecturas de Referencia

2

MERCADEO

pmur

formas asociativas

Cooperación Técnica SENA - HOLANDA

LA EMPRESA ASOCIATIVA

COLECCION PMUR

Serie: Lecturas de Referencia

Mercadeo

PMUR formas asociativas

Cooperación Técnica SENA-HOLANDA

Impreso y hecho en Colombia
por Fullcolor Ltda.
Bogotá, D. E., Agosto de 1981

CONTENIDO

INTEGRANTES DEL PROYECTO PMUR

DIRECCION:

Jaime Ramírez, Theo Kolstee

Participantes anteriores:

Ricardo Daza
Marina Ramírez
Alberto Sanín
Daniel Arenas
Bertus Haverkort
Lorenzo Lenci

EQUIPO CENTRAL:

Coordinación: Ernesto Parra, Anton Slangen, Jorge L. Puerta

Expertos: Jan Portegies, Karin Verbaken, Hugo Mondragón, Jorge Valenzuela, Jorge E. Vargas, Marina Gómez, Wiltje Pars, Amanda Godoy, Humberto Villa, Gori Suárez, Roland Van Leeuwen, Santiago Fandiño

Participantes anteriores:

Marta Pérez
Alvaro Pedroza
Johan Berenschot
Jan Douwe Vander Ploeg
Cor Van Beuningen
Peter Van Der Garden
Theo Lunenburg
Peter Verton
Flud Van Giffen
Ton Brunsveld

EQUIPOS REGIONALES:

Gabriel Márquez
Clara Sanín
Gustavo Valcárcel
Carlos Salazar
Margarita Jaramillo
Jorge Gómez
Carlos Madrid
Vicente Sierra
Gustavo Ocampo
Miguel Ternera
Luis C. Leiva
Antonio Rojas
Fanny Gómez
Alfonso Cruz
José A. Bernal
Efraín Hernández
Jairo Chávez
Alfonso Santacruz
Fabio García
Pilar Martínez
Javier Andrade

Participantes anteriores:

Ojilvio Ayala	Carlos Correa	José D. Espitia
Maria E. Moreno	Javier Angel	Guillermo Ramírez
Hugo A. Murillo	Ligia Marín	Alberto Erazo
Leonardo Tobón	Maria V. Escobar	Myrian Hernández

COLABORADORES:

Néstor Gutiérrez	Donny Mertens	Nicolas Houghton
Freddy Demmer	Nubia de Gallego	Roberto Ospina
Isauro Suárez	Manuel Morales	Carlos González
Roberto Otero	Orlando Mora	Francisco Salazar
Hernando Clavijo	Maria V. Puerta	

EQUIPO ADMINISTRATIVO

Gladys Fernández	Graciela Acuña	Gloria Molina
Claudia Jaramillo	Lia Diaz	

Participantes anteriores:

Marijke Otten	Johanna Lapre	Laura Diaz
Gladys Sequera	Norma de Flórez	Nelly Betancur

PERSONAL DE APOYO:

Félix Bohorquez	Jorge H. Bello	Vicente Arroyave
Fernando Ruiz	Teresa Cortes	Jorge Bogotá
Eduardo Velásquez		

Participantes anteriores:

Pedro Aparicio	Ramón Bahamón	Edgar E. Vidal.

INTRODUCCION

En este fascículo se presenta el material de referencia que corresponde al área de mercadeo de la empresa asociativa en todas sus facetas y durante todas sus fases de desarrollo. Es evidente que se encuentran aspectos de mercadeo a lo largo de la vida de la empresa, que se inician con la fase de planeación (Prefactibilidad) y se prolongan hasta las etapas posteriores de consolidación y ensanche.

Hay que enfatizar desde ya que el tema de estas lecturas es *mercadeo* y que no se trata simplemente de cómo vender los productos que elabora la empresa asociativa. En realidad se va mucho más allá afirmando que el mercadeo ocupa una función esencial dentro de la empresa, y determina su dinamismo, imagen y futuro. La empresa que no aplica los principios de mercadeo, —aunque solo sea en los aspectos básicos— está condenada de antemeno a permanecer en los niveles informales de la economía sin posibilidades de capitalización ni de expansión.

Por tal razón insiste en que la empresa asociativa desarrolle el llamado "concepto de mercadeo", o sea que la empresa deberá producir bienes y/o servicios que respondan claramente a necesidades detectadas de sus potenciales usuarios y se abstendrá de producir artículos que tal vez no tienen ninguna demanda. Este enfoque implica labores de identificación de mercados lucrativos, de investigación de mercado para detectar aquellas necesidades que podrían ser satisfechas por la empresa, de selección de un segmento concreto y del desarrollo de una estrategia ágil para atender el mercado seleccionado.

Las lecturas se desarrollan alrededor de estos y otros temas con un enfoque teórico-práctico. Se ha considerado necesario introducir algunos elementos teóricos de la disciplina de mercadotecnia, básicamente por dos razones: por un lado la experiencia del Proyecto PMUR ha demostrado que el mercadeo no goza de un nivel amplio de conocimiento entre usuarios e interesados de la metodología; por otro lado es difícil suponer que este vacío pueda ser llenado simplemente remitiéndose a la literatura existente de mercadotecnia

porque la mayoría de ella está enfocada puramente a la gran industria moderna y tal como está presentada, no es de utilidad para la empresa asociativa.

Sin embargo, se trata de mantener la coherencia teórica consultando algunos textos básicos y adoptando su contenido para que encaje en la metodología relevante para este tipo de empresas de manera que los objetivos, estrategias y técnicas que no se consideran aptas para empresas asociativas se eliminan de una vez. Así se espera que se logre una aplicabilidad práctica del material pero dentro de limites lo más amplios posibles para dejar el suficiente margen a la empresa asociativa en la actividad de mercadeo.

Como ya lo indica el nombre de esta serie, la idea de este fascículo es que sirva como material de *consulta permanente*, aún para empresas que llevan varios años de existencia cuando por ejemplo algunos items como diversificación y expansión de las líneas de productos empiecen a adquirir importancia. Se sugiere entonces que en cada oportunidad el lector seleccione aquellos temas que son de su interés inmediato —o más bien pertinentes—, para la empresa a la cual esté asociado en un momento dado.

1. EL CONCEPTO DE MERCADEO

En la introducción se planteó la necesidad que la empresa asociativa adoptara el "concepto de mercadeo" dentro de su seno. El hecho que la empresa opere según este concepto tiene consecuencias enormes a todos los niveles dentro de la misma. Tiene influencias en su organización, en su menejo en general y en el contenido y la formulación de la política del propio mercadeo. El mercadeo se convierte en el *modo de pensar* de la empresa.

El concepto como tal está basado en lo siguiente: toda la planeación, política y operaciónes de la empresa están orientados hacia el mercado y el cliente. En consecuencia generar el volumen de ventas que deje un excedente debería ser una de las metas de la empresa. Además todas las actividades de mercadeo de la empresa deberían ser integradas y coordinadas a nivel de la organización. Para una empresa *las necesidades de los clientes son primordiales.* La satisfacción de estas necesidades se vuelve pues, la justificación económica y social de la existencia de la empresa y es a la vez el medio por el cual la empresa puede lograr sus objetivos (que bien pueden ser de naturaleza no económica). Se trata entonces, en primer lugar, de *determinar cuáles son las necesidades de los clientes para después dedicarse a la satisfacción de tales necesidades mientras se genera algún excedente.*

Las cuatro orientaciones de la mercadotecnia

Existen cuatro orientaciones de la mercadotecnia que corresponden a otras tantas situaciones en las que puede ubicarse una empresa desde el punto de vista del mercado:

– La orientación producción:

Una empresa que se encuentra en esta etapa está dedicada en primera instan-

cia a la producción de bienes y servicios y percibe el mercado como lugar donde coloca lo que se ha producido. Las personas encargadas de la producción determinan lo que se produce, hacen la planeación etc. La empresa se preocupa solamente de producir, distribuír y vender. Sólo tiene un departamento o encargado de ventas. No conoce investigación del mercado, no hace propaganda, etc.

— La orientación ventas:

Aquí la empresa se da cuenta de que el problema no es tanto producir sino vender lo que se produce. Hay que hacer "algo" para vender. Además hay que ir más allá que simplemente vender por ejemplo: promoción de ventas, conocer y saber trabajar a los clientes, etc,. Sin embargo, todavía hay mucho énfasis en el volumen de ventas como tal y no en la generación de un exedente. Por lo general esto significa un cambio en la organización interna, con más coordinación y agrupación de funciones.

— Orientación cliente/mercado:

Aquí el énfasis está en las necesidades de los clientes. Se percibe una clara interacción entre el mercado y la empresa. Lo importante es producir lo que responde a necesidades reales de clientes.

El mercado se enfrenta en la siguiente forma:

1). Descubrir necesidades (saber donde está localizada la demanda actual y potencial).

2). Conseguir la demanda (pedidos).

3). Atender pedidos (generar un excedente)

4). Satisfacer a los clientes (repetición de pedidos, estabilidad y continuación).

En esta etapa la empresa se está acercando al concepto de mercadeo expresado por el "manejo integrado de mercadeo". Al mismo tiempo se vuelven muy claras las diferencias entre vender y mercadear. El siguiente cuadro las contrasta claramente:

Figura No. 1

DIFERENCIAS ENTRE VENDER Y MERCADEAR[1]

	VENDER	MERCADEAR
1.	El énfasis está en el producto	El énfasis está en las necesidades de los clientes
2.	Primero la empresa produce el bien/servicio y sólo después va pensando cómo venderlo rentablemente.	Primero la empresa determina que es lo que quiere el cliente y después va viendo cómo producir y entregar el bien/servicio rentablemente para satisfacer las necesidades detectadas.
3.	Orientación interna hacia la Empresa.	Orientación externa hacia el mercado.
4.	Enfasis en las necesidades de la Empresa.	Enfasis en las necesidades del mercado (consumidor)

En esta etapa se vuelve muy importante la coordinación entre las diferentes áreas (mercadeo, producción, manejo financiero, etc.) pero con la tendencia a colocar las demás funciones bajo el manejo del mercadeo (v. gr. planeación de productos, control de existencias, bodegaje, etc.). La empresa se convierte en una *organización de mercadeo* más bien que en una unidad técnico-productiva.

— Orientación mercadeo como responsabilidad social:

Es muy reciente y se presenta en muchas formas y más bién a un nivel selectivo. La orientación mercadeo implica que la empresa tiene que ser conciente de su papel en la sociedad (visto a un nivel más amplio que el solo mercado) y por ende tiene que actuar en una forma socialmente responsable.

En algunos casos esta orientación surgió por las presiones (necesidades?) de los mismos consumidores (v. gr. el movimiento de consumidores de los EE. UU.). Lo básico aquí es que la empresa tiene que "capacitarse" en servir a los intereses de los clientes, en solucionar sus problemas (que pueden ser de cualquier tipo). En este sentido la empresa reacciona en forma activa a necesidades del mercado dentro de un marco social logrando un resultado positivo para ambas partes, a saber, satisfacción para los clientes y excedentes para la empresa.

(1) William J. Stanton, "Fundamentals of Marketing", Mc. Graw Hill, Ltda., 1975, pág. 13.

Mercadotecnia, los niveles informales de la economía y la Empresa Asociativa

Lo que se ha desarrollado hasta ahora en cuanto a mercadeo, se refiere casi exclusivamente a empresas grandes y medianas en el nivel moderno de la economía. Sin embargo, esto no significa que el concepto de mercadeo no sea válido para los niveles informales.

Tradicionalmente las empresas de los niveles informales han tenido una orientación prácticamente exclusiva hacia la producción, tal vez con alguna excepción de una empresa "innovadora" orientada hacia las ventas, no superando así las primeras dos etapas de la evolución del mercadeo. Los empresarios son orgullosos de sus productos, se dedican con toda intensidad a la producción y consideran las ventas como una actividad puramente complementaria y en el fondo como pérdida de tiempo.

Por eso el empresario informal observa el mercado desde el interior de su taller y espera que lleguen los clientes a hacer sus pedidos. Un proceso guiado completamente por la esperanza y la pura coincidencia, que tiene por resultado escasa eficiencia y débiles logros en cuanto a ventas y que se caracteriza en general por la poca organización en la producción, insuficiente división de trabajo, poca o nula planeación, etc.

Este tipo de comportamiento desemboca en lo que se ha llamado "Miopía de Mercadeo" (Levitt, 1960). Por ella se ven las cosas en una perspectiva tal que se exagera la importancia del propio producto, mientras se reduce la de las necesidades del cliente-mercado. Como consecuencia de esta percepción la empresa ve su mercado real como demasiado amplio y puede fácilmente subestimar la competencia, sobre todo lo potencial.

Si la empresa asociativa logra apartarse de esta concepción y llega a incorporar el concepto de mercadeo en sentido amplio tendrá una ventaja enorme en comparación con otras empresas que no lo han aceptado. En realidad la ventaja es doble: hay una ventaja interna porque la empresa será capáz de satisfacer en forma mucho mejor las necesidades de grupos seleccionados de consumidores y logrará a la vez los objetivos con mayor facilidad y eficiencia. La otra es una ventaja externa en la medida en que la empresa asociativa tendrá una posición frente al mercado más fuerte que otras empresas que tratan de atender al mismo mercado con menos eficiencia.

Se puede concluír que las dos primeras orientaciones con respecto al mercadeo deben ser descartadas para la empresa asociativa, de modo que hay que analizar hasta qué punto ésta cabe en la tercera. Ampliando el marco de análisis hacia otras áreas de la metodología, específicamente lo que tiene que ver con la participación social (proyección social, posición de la empresa en la comunidad etc.), casi obligatoriamente se llega a la conclusión que no es suficiente que la empresa asociativa simplemente incorpore el concepto de mer-

cadeo y luego mire a su mercado como cualquier conjunto económico donde es necesario colocar bienes o servicios para lograr sus objetivos. En otras palabras necesariamente la empresa asociativa tiene que llegar a la cuarta orientación donde la incorporación del concepto de mercadeo implica una responsabilidad social frente a los consumidores.

Si ésta va a ser la orientación de la Empresa Asociativa hay que definir el mercadeo en un sentido más amplio. Lo que importa no es tanto satisfacer las necesidades de los consumidores a corto plazo sino atender a sus intereses a largo plazo. Sin embargo, estos dos objetivos podrían ser perfectamente contradictorios. Por ejemplo, una persona puede tener a corto plazo la necesidad de conseguir un automóvil. Sin embargo su interés (y no solo el suyo sino el de la sociedad como tal) a largo plazo es ahorrar energía (combustible) y asegurar aire limpio y carreteras descongestionadas. Como se observa estos dos tipos de objetivos no son compatibles.

Este planteamiento se vuelve más real cuando se amplía a la vez el concepto de "consumidor" de los bienes o servicios de la empresa. Se puede distinguir entonces entre tres tipos de consumidores:

1) Los clientes en sentido puro, es decir aquellas personas que compran los bienes y servicios.

2) El público activo que toma un interés especial en la empresa o se ve afectado por ella. Esto puede incluír alguna organización mayor, la comunidad como tal, etc.

3) El público en general. Viéndolo de esta manera es muy claro que hay que ir más allá que satisfacer necesidades de grupos específicos de clientes.

Esta actitud tiene claras incidencias en la estrategia de mercadeo que va a desarrollar la empresa asociativa, expresada en el tipo de mercadeo que va a atender ésta, en la selección de productos, la política de precios, los canales de distribución que se utilizarán en el tipo de promoción empleado. Estas características especiales se discutirán en los capítulos siguientes.

2. DEFINICION DEL MERCADO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA

De acuerdo con el concepto del mercadeo primero hay que determinar qué es lo que quieren los consumidores. Para eso es necesario conocer e investigar el mercado, lo cual implica la ejecución de un número de tareas que se discutirán a continuación.

Identificación inicial del mercado potencial

Cuando la empresa se dedica a identificar su mercado por primera vez (antes de establecerse) y también en situaciones posteriores cuando se presentan oportunidades para expandir o diversificar la actividad económica, es de suma importancia que se defina el mercado en el sentido más amplio posible. Muchas empresas tanto en el sector moderno como en los niveles informales definen su actividad económica en términos de los productos que actualmente están ofreciendo y el mercado que actualmente (y probablemente desde hace mucho tiempo) están sirviendo. Acá se llega a una visión estática del mercado y nunca se obtendrá el dinamismo que se necesita para llevar adelante la empresa.

Hay que empezar con la definición de la *esencia* de la empresa en términos de mercados por atender (o más bien necesidades por satisfacer) y no de unos pocos productos que casualmente está produciendo la empresa. Esto implica que hay que aprender a interpretar correctamente necesidades cambiantes de consumidores y aún la evolución de mecanismos completos de mercado que sufren cambios (v. gr. mercados donde cambia la forma de distribución de los bienes o servicios). Dentro de este contexto hay que considerar los productos en el sentido de lo que *hacen o significan* y no tanto de *lo que son.* Así una empresa que trabaja con mimbre de papel no define su producto en términos de unas pocas características sino como un sinnúmero de formas y superficies que protegen, encierran, refuerzan, adornan, etc.

Sabiendo esto, se puede determinar la esencia de la empresa y de su actividad económica en forma competitiva, es decir cuál es la cualidad única de esta empresa que le permite satisfacer ciertos tipos de necesidades mejor que otras. Esta cualidad se puede encontrar tanto en alguna característica del producto mismo o en su proceso de elaboración. La empresa de mimbre podrá ganarse esta ventaja competitiva por un proceso especial de impermeabilidad del hilo que utiliza (adecuando los productos así para uso exterior) o por la habilidad de los socios para elaborar productos de dimensiones extranormales de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Es evidente que este proceso arrojará los mejores resultados en empresas de producción o servicios industriales por la flexibilidad mayor que caracterizan los bienes, servicios y procesos de este sector de la economía. Esto no impide sin embargo, que un enfoque parecido no seria posible para empresas de producción o comercialización de productos agropecuarios. Allí se pueden ganar ventajas relativas, por mercadear en épocas en las que otros no pueden, por la utilización de empaques especiales, por algún tratamiento a los productos antes de la venta o por utilizar canales de distribución distintos a los de la competencia.

Delimitación del mercado para la Empresa Asociativa

Lógicamente la empresa nunca podrá atender en su totalidad el mercado definido, de manera que hay que reducirlo a un tamaño manejable. Para lograr esta reducción cada empresa tendrá que desarrollar una serie de criterios según los cuales se les hace imposible trabajar en (partea de) ciertos mercados donde incidan fuertemente factores técnicos y de habilidades. A continuación se presentan algunos de estos criterios sin pretender que su enumeración sea exhaustiva.

a) Capacidad técnica:

Un primer límite es la calificación técnica que tienen los socios en un momento dado. En la medida que van ampliando sus conocimientos y habilidades técnicas serán capaces de satisfacer más necesidades. Mientras tanto no vale la pena investigar un (segmento de un) mercado que luego no se puede atender por falta de capacidad técnica, a menos que este mercado no ofrezca mayores problemas tecnológicos o de capacitación.

b) Perfil técnico:

El perfil técnico determinado en el estudio de prefactibilidad y luego refinado en el estudio de factibilidad (estudio técnico-económico) tiene una incidencia muy grande en el tipo y tamaño del mercado de una empresa. Como el perfil fija la escala de operaciones de la empresa asociativa, defi-

ne en gran parte las cantidades de bienes que puede producir, las características de estos bienes y su variedad.

Este hecho puede impedir por ejemplo que la empresa satisfaga las necesidades de determinados clientes porque estos exigen cantidades demasiado elevedas de ciertos productos y artículos con propiedades especiales que la empresa no puede producir dadas las posibilidades de su maquinaria instalada.

c) *Materias primas (insumos) disponibles y sus costos:*

Es posible que para responder a alguna necesidad se carezca de los implementos que se requieran y por ende un determinado mercado no sea alcanzable para la empresa. Por ejemplo, puede haber demanda de canastas elaboradas en mimbre natural. pero si la empresa no puede conseguir el "bejuco legítimo" no vale la pena investigar este mercado.

d) *Requerimientos financieros:*

La penetración de cualquier mercado tiene consecuencias a nivel de la investigación, sobre todo en cuanto a necesidades de capital de trabajo y en algunos casos incide además en los bienes de capital que se requieren para el proceso de producción. Algunos mercados únicamente pueden ser atendidos cuando se produzca en serie y esto tal vez conlleva la necesidad de una línea completa de maquinaria y una escala de operaciones bastante amplia aumentando así la inversión.

Lo mismo vale cuando la empresa quiere entrar en un mercado donde las condiciones de pago son desfavorables (cancelación de cuentas a 60 ó 90 días) y más si tienen que comprar la materia prima de contado. Otros mercados requerirán maquinaria muy especializada (un torno muy fino por ejemplo) o muchos gastos en publicidad. De todas maneras habrá que analizar estos factores a la luz de la situación financiera: si hay suficiente liquidez para afrontar mayores exigencias de capital de trabajo, si hay fondos capitalizados para destinar a activos fijos, si se puede obtener suficiente financiación externa, etc. No siendo así, es mejor abstenerse de entrar en ese mercado para evitar una posición financiera adversa a corto plazo.

e) *Demanda baja e insegura:*

Este factor es importante sobre todo para una empresa nueva (por establecerse) en combinación con un producto nuevo lo cual fácilmente conduce a situaciones con grandes incertidumbres en el mercado. Bajo circunstancias normales ya es difícil penetrar un mercado con un producto nuevo y el riesgo es aún mayor cuando la empresa no está bien consolida-

da. Introducir estos productos requiere mucha experimentación técnica, cambios de diseño, pruebas de mercado, concientizar a usuarios potenciales y distribuidores, etc. y hay que analizar si la empresa está preparada para todas estas tareas y riesgos.

f) Posición relativa de la empresa con respecto al mercado:

Casi siempre hay un número de mercados que parecen prometedores pero sin embargo no pueden ser atendidos por la empresa por la situación particular que ocupa con respecto a ellos. Este es el caso cuando por ejemplo, hay una distancia geográfica muy grande entre la empresa y su mercado, lo que implica altos costos de transporte y la subsiguiente pérdida de competividad, o cuando hay ausencia de una infraesturctura mínima para la distribución física (v. gr. si hay que fletar animales de carga para evacuar la producción de la finca porque en la vereda no hay transporte público).

Segmentación del mercado

El mercado de la empresa asociativa es potencialmente un mercado muy amplio y por eso es difícil de conocer y analizar. Hay que dividir el mercado total en un cierto número de segmentos de tal manera que se vayan formando *grupos homogéneos de consumidores.* El objetivo de esta segmentación es detectar las diferencias entre (grupos de) consumidores, los cuales tienen consecuencias para su selección (el segmento sirve para la empresa?) y para la política ulterior de mercadeo que hay que implementar. Así la empresa será capaz de determinar su grupo objeto.

-- Requerimientos de la segmentación del mercado

Según Kotler[1] hay tres requerimientos para segmentar un mercado en forma efectiva:

1) Mensurabilidad:

Posibilidad de medir en alguna forma o estimar las características de los consumidores. Si no es posible conseguir información sobre los consumidores en una forma cuantificable va a ser díficil agruparlos en segmentos específicos.

2) Accesibilidad:

Se refiere a la medida en que la empresa puede efectivamente enfocar su

(1) P. H. Kotler, "Marketing Management", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs N. J., 1967, Capítulo 3.

esfuerzo de mercadeo a segmentos seleccionados, sobre todo en lo que se refiere a distribución y comunicación (promoción).

3) *Substancialidad:*

Medida en que los segmentos son de un tamaño suficientemente grande como para desarrollar una política específica de mercadeo.

— Ventajas de la segmentación para la empresa:

Si la empresa logra segmentar su mercado en forma clara y eficaz obtendrá las siguientes ventajas:(1)

a) Estará en una posición mejor para detectar y comparar oportunidades en el mercado. En cada segmento se pueden examinar las necesidades versus *ofertas competitivas* y hasta qué punto las necesidades están satisfechas actualmente. Los segmentos con un nivel bajo de satisfacción por ofertas actuales pueden representar oportunidades excelentes de mercadeo.

b) Podrá aprovechar al máximo su esfuerzo total de mercadeo porque pone de acuerdo los instrumentos de mercadeo con las características específicas de los usuarios en cada segmento de mercado logrando así una mayor eficiencia. De esta manera se evitaría por ejemplo gastar en promoción cuando los consumidores de un segmento determinado no son sensibles a ésta.

c) Podrá hacer ajustes más finos a la presentación del producto de la empresa y de su paquete de mercadeo. En vez de hacer un solo programa de mercadeo dirigido a todos los compradores potenciales, la empresa desarrolla programas de mercadeo separados dirigidos a la satisfacción de las necesidades de distintos compradores.

— Criterios para la segmentación del mercado:

Hay muchos criterios que se pueden tener en cuenta para segmentar un mercado de los cuales por lo general se selecciona un conjunto lógico. Los más utilizados son de tipo socioeconómico por ejemplo; edad, sexo, nivel de ingresos, educación, profesión, tamaño de la familia y clase social.

Estos se utilizan porque han demostrado que pueden predecir la reacción diferencial de los compradores. Por otro lado se les puede reconocer y medir más fácilmente que otros tipos de criterios.

Sin embargo hay otras variables que se pueden utilizar tales como las varia-

(1) Ibid.

bles geográficas (región, tamaño, densidad, localización urbana o rural, clima etc.), y las que se refieren al comportamiento de los compradores (tasa de utilización del bien o servicio, tipo de comprador según sea solo interesado o comprador regular, motivación del comprador que compra porque el producto es barato o porque es de alta calidad etc., lealtad a una marca o al lugar de compra, sensitividad frente al precio o frente a la propaganda etc.).

Para la empresa asociativa podrían ser de especial importancia los criterios socioeconómicos en lo que se refiere al nivel de ingresos y clase social y el criterio geográfico. Aquí los segmentos podrían ser por ejemplo, el barrio, la alcaldía menor o la comuna, el resto de la ciudad, otras ciudades etc. La variable del comportamiento del comprador también podría tener válidez aunque es menos tangible y tal vez difícil de manejar. De todos modos debe haber algún tipo de segmentación aunque sea en forma cruda.

Basándose en la distribución de ingresos el mercado para muchos bienes, se subdivide en tres segmentos importantes:(1)

Figura No. 2

SEGMENTACION DE MERCADOS SEGUN INGRESOS

DISTRIBUCION DE INGRESOS

Si la empresa quiere operar en la zona de prestigio, por lo general tiene que competir con calidad; en la zona de promoción son muy importantes la propaganda y la comunicación con el mercado en general; en cambio en la zona de volumen la competencia se hace con el precio.

En una primera instancia la empresa asociativa funcionará en la zona de volumen, lo que implica que la empresa tiene que desarrollar una política ágil de precios. Para operar en la zona de promoción es indispensable que la empresa tenga marca propia o por lo menos un buen logotipo.

(1) Adaptado de H. J. Kuhlmeyer, "Comerciele Beleidsvorming", Stenfert Kroese N. V. Leiden, Holanda, 1972.

— **Estrategias alternativas hacia distintos segmentos de mercado**

La empresa puede acercarse a los distintos segmentos de diferentes maneras, de las cuales se destacan las siguientes:

a) Mercadeo indiferenciado

En este caso la empresa no tiene más que un solo producto que trata de mercadear a todos los compradores aplicando un solo programa de mercadeo. En otras palabras, la empresa supone que no hay segmento (o que hay uno solo) y busca lo común en los consumidores en vez de lo distinto. Desde el punto de vista de la producción esta estrategia indica por lo general producción en masa. Esta alternativa no es muy aconsejable para una empresa asociativa.

b) Mercadeo diferenciado

En este caso la empresa diseña productos y/o programas de mercadeo especiales para cada segmento. Opera en todos los segmentos del mercado pero en cada segmento con un acercamiento diferente. Por lo general se busca en este caso penetrar más en un segmento dado que muestra una lealtad mayor a la empresa y compras repetitivas. Una desventaja de esta estrategia es que los costos de producción, administración, de inventarios y de promoción son mayores (porque la empresa maneja más productos y tiene que gastar más en mercadeo). Esta estrategia es favorable si el aumento del excedente económico es mayor que el aumento de los costos.

c) Mercadeo concentrado

Esta alternativa es la más aconsejable para la empresa asociativa, sobre todo en su fase inicial por ser una estrategia que puede ser exitosa con recursos limitados.

Si la empresa adopta esta estrategia su objetivo será lograr una participación importante en algún o algunos segmentos y simplemente descartar los demás.

La empresa puede ganar una posición sólida en algunas áreas debido al conocimiento mayor de las necesidades del segmento escogido y con relativa facilidad logrará una reputación especial. Además, gracias a la especialización puede disfrutar de economías en producción, distribución y promoción.

Es importante asegurar la selección del segmento más apropiado porque la empresa va a ligar su crecimiento futuro a éste, lo que le crea una dependencia obvia de dicho segmento.

— **Selección de una estrategia para la empresa asociativa:**

Aunque ya se ha indicado algo acerca de cuál estrategia es la más adecuada para la empresa asociativa, vale la pena ampliar un poco más este tema. Kotler[1] utiliza las siguientes características:

a) Recursos de la empresa:

Como los recursos de la empresa asociativa por lo general son limitados no se puede pensar en que ella pueda cubrir todo un mercado. Por esto en la mayoría de los casos la estrategia de mercadeo indiferenciado es imposible.

b) Etapa del producto en su ciclo de vida:

Muchos productos (sobre todos los industriales) pasan por un ciclo que incluye cinco etapas: introducción, crecimiento, madurez, saturación y retroceso.[2]

Se supone que la empresa asociativa puede en un momento dado, aplicando tecnología apropiada, introducir un nuevo producto en el mercado; en este caso la empresa está interesada en generar la demanda inicial para este producto, para lo cual sirve la estrategia de mercadeo indiferenciado. Luego siguiendo a lo largo del ciclo la empresa puede desarrollar (adaptar) el producto de manera que encaje en un segmento particular del mercadeo por la necesidad cada vez mayor de buscar oportunidades hasta entonces no atendidas. Llegando a la etapa de madurez la empresa debe adoptar la estrategia de mercadeo diferenciado.

c) Homogeneidad del mercado:

La homogeneidad del mercado se refiere a la medida en que los consumidores tienen necesidades, preferencias y características similares. Si es así no tendrá mucho sentido segmentar el mercado y la empresa deberá adoptar la estrategia de mercadeo indiferenciado. Los mercados heterogéneos requieren más bien de un mercado diferenciado o concentrado.

d) Estrategias competitivas de mercadeo:

Hay que ver qué estrategia están utilizando ios demás productores que están operando en el mercado. Si ellos han adoptado una estrategia de segmentación es casi imposible competir con mercadeo indiferenciado. En el

(1) Ibid, página 61.

(2) El concepto del "ciclo de vida" será explicado más a fondo en la sección "Fijación de precios en la Empresa Asociativa" (Ver página No. 57).

caso contrario, la empresa puede obtener una ventaja relativa considerable si los competidores utilizan mercadeo indiferenciado y la empresa práctica una política ágil de segmentación.

Resumiendo se puede concluír que la empresa asociativa debe funcionar inicialmente en la zona de volumen con perspectivas de penetrar en la zona de promoción en etapas posteriores, en las cuales puede adoptar preferentemente la estrategia del mercadeo concentrado en uno o algunos segmentos de mercadeo, aunque puede haber casos en los cuales el mercado diferenciado es más propicio (sobre todo después de que la empresa se expanda y/o diversifique su producción).

Investigación del mercado

Una vez delimitado y segmentado el mercado, la tarea que sigue es dedicarse a conocerlo. Las etapas anteriores contribuyeron mucho a facilitar este trabajo porque redujeron el mercado a un conjunto más manejable.

El objetivo de la investigación del mercado es detectar y analizar los intereses y necesidades de los consumidores que lo componen.

El conocer estas necesidades forma la base para tomar las decisiones en el área del mercadeo y planear la estrategia que se debe seguir.

Cuando arranca la empresa, las labores de investigación empiezan con un sondeo rápido que da algún indicio de las distintas necesidades y del interés de los distintos segmentos para la empresa.

Durante la fase de factibilidad se estudia el mercado más a fondo con el resultado de una determinación preliminar de las necesidades de un grupo de consumidores y de una primera predicción del volumen de ventas. Sin embargo, como el mercado es un fenómeno dinámico que está cambiando contínuamente, los resultados de este estudio perderán su validez muy pronto. Esto implica que hay que diseñar algún sistema que garantice que la empresa esté *constantemente* al tanto de la situación cambiante en el mercado. A continuación se presenta una posible solución.

— El sistema de información para mercadeo (SIM):

"El sistema de información para mercadeo es un juego de procedimientos y métodos para la recolección, análisis y presentación de información en forma regular y planeada para ser utilizada en las decisiones de mercadeo".(1)

No hay necesidad de desarrollar un sistema complejo. Lo importante es que la empresa reciba información de su mercado en forma *regular y contínua* y

(1) Cox And Good, 1967

que el flujo de información sea planeado y no sujeto a la pura coincidencia. Puede ser que la empresa una vez establecida no vea inmediatamente la necesidad de recoger y analizar información porque acaba de estudiar el mercado antes de arrancar. Sin embargo el mercado no tardará en presentar cambios y si éstos no son detectados a tiempo por la empresa, la estrategia de mercadeo resultará desenfocada y no aplicable en poco tiempo, con el resultado de la pérdida de oportunidades y la reducción subsiguiente del volúmen de ventas con todas sus consecuencias.

El sistema consta de dos partes: **El Sistema de Soporte y el Sistema de Operación.** El sistema de Soporte está compuesto por la investigación del mercado, la recolección de datos y otras actividades que tienen que ver con la generación y procesamiento de datos. El Sistema de Operación utiliza estos datos en la planeación (en la toma de decisiones) de actividades de mercadeo; es decir, hay que diseñar un procesamiento por medio del cual los datos recogidos sean utilizados en forma sistemática. Dentro de estos sistemas se puede pensar en varios subsistemas. Para la empresa asociativa dos subsistemas parecen adecuados:

Un primer subsistema se ocupará de proveer un flujo contínuo de información relevante para la empresa. Se lo podría llamar el **sistema de información contínua (SIC).** Por medio de este sistema se puede recoger información con respecto a los siguientes aspectos:

a) Ventas de un período específico de productos y, tipos de clientes. Podría incluír ventas hasta la fecha en comparación con ventas de períodos anteriores, estimación de las ventas del período presente y los períodos siguientes, etc.

b) Cambios en la actividad de la competencia, estrategias seguidas por los competidores.

c) Cambios en las necesidades de los consumidores, en preferencias, gastos, moda, lealtad de marca o abastecedor, etc.

d) Nuevas oportunidades que se presentan, como canales de distribución más ventajosos, otros segmentos de mercadeo que vienen al alcance de la empresa, etc.

El otro subsistema se podría llamar el **sistema de investigación básica(SIB):** Este sistema se utilizará solamente en ocasiones especiales; suministrará por ejemplo información específica en el momento en que las ventas de algún producto están bajando o cuando se investigue cuál sería la acción más apropiada para reducir existencias excesivas. También puede darse el caso de que la empresa se expanda tanto que puede cambiar de la estrategia de mercadeo concentrado a la de mercadeo diferenciado. Entonces el SIB indicará cuáles

otros segmentos son los más adecuados y qué acercamiento requieren. Es decir, el SIB solo funciona si la empresa tiene un problema especial o un objetivo transitorio (v. gr. investigar un nuevo mercado) mientras que el SIC es un sistema donde se registran regularmente datos internos y externos que no presentan mayores problemas en su recolección pero sí son valiosos para la empresa (se podría describir el SIC como preventivo y el SIB como curativo).

— Información de mercadeo para la toma de decisiones:

Sin buena información es imposible tomar decisiones adecuadas. En la empresa asociativa es necesario determinar el *presupuesto* que se requiere para efectuar actividades de mercadeo. Hay que formular *combinaciones* adecuadas y apropiadas de los instrumentos disponibles de mercadeo (v. gr. decisiones en cuanto a las características de los productos versus la política de precios); hay que determinar *dónde* se concentrarán los esfuerzos de mercadeo (en términos geográficos, v. gr. en el barrio, en el centro de la ciudad, en un área más amplia); y finalmente hay que fijar *cuándo* hay que efectuar los esfuerzos de mercadeo (teniendo en cuenta la estacionalidad, la variación cíclica del mercado, etc.). Si el mercadeo ha de ser eficiente para la empresa hay que encontrar la información necesaria para poder dar respuesta a los aspectos mencionados.

En primera instancia se puede volver al contenido del estudio de prefactibilidad (Identificación de Mercado) para el tipo de información que hay que conseguir (en cuanto a demanda de productos, comportamiento de consumidores, competencia, canales de distribución, etc).

— El sistema de información de mercadeo y el encargado de mercadeo:

En cuanto al procedimiento hay que definir cómo se incorporarán el sistema de información de mercadeo y sus subsistemas en la empresa asociativa. Mucha de la información sobre el mercadeo (o sobre el medio ambiente de la empresa en general) se puede recoger a través de los contactos regulares que se tienen con él. De acuerdo con la organización de trabajo que se fije entre los socios de la empresa hay que ver quién es la persona que por la naturaleza de su función tiene mayores contactos con el medio ambiente. Por lo general esta persona será el encargado de mercadeo aunque en una etapa posterior de desarrollo bien podría haber un encargado de mercadeo que sería responsable de la estrategia de mercadeo que adopte la empresa (segmentación del mercado, investigación del mercado, etc.) y un encargado de comercialización (ventas) que se ocuparía más que todo de la realización de las ventas físicas (selección de clientes, mantenimiento de contactos con ellos, realización de pedidos, etc.). De todos modos la persona que más se acerque a la vida diaria del mercado será quien se encargará de conseguir la información externa que se requiere para el subsistema de información continua (SIC). A su vez, el contabilista podría ser quien se encargue de agregar la información interna (registros de ventas, etc.).

Si se trata de recoger información específica (para el sistema de investigación básica) el encargado de mercadeo podría ser quien se ocupe de esto, aunque por el carácter ocasional de esta actividad pueden participar otros socios temporalmente. Siempre será el encargado de mercadeo quien detecte la necesidad de conseguir información específica y luego coordine el trabajo.

Es aconsejable para la empresa asociativa desarrollar un procedimiento de discusión y análisis de los datos disponibles para asegurar la utilización óptima de estos en la toma de decisiones. Un punto fijo en la agenda de las reuniones regulares que tiene el grupo debe ser informar sobre el estado del mercadeo. Este *informe* incluiría items como evolución de las ventas, problemas específicos encontrados (baja en la venta de algún producto, una acción iniciada por la competencia, efectos de un cambio en los precios, etc.), efectos de alguna actividad de mercadeo emprendida por la empresa (propaganda, una realización, cambio en los canales de distribución, etc.), nuevas oportunidades detectadas y otros temas relevantes. A partir de los resultados de esta discusión puede surgir la necesidad de recoger información para el sistema de investigación básica.

Así se puede llegar paulatinamente al desarrollo de un sistema de operación en el que el mercadeo se incorpore definitivamente en la empresa asociativa.

— Investigación de mercado para empresas agropecuarias:

A través de la experiencia PMUR se ha notado una tendencia a subestimar la importancia de investigar el mercado en el sector agropecuario, tanto en empresas de producción como en las de servicios (básicamente de comercialización). No cabe duda, sin embargo, que esta es una actitud peligrosa que conlleva riesgos serios.

Es evidente que hay algunas características de estas empresas que inciden directamente en la naturaleza de la investigación de mercado. En este trabajo no se trata tanto de detectar cuáles son las necesidades de los consumidores; porque si se trata de productos comestibles la necesidad es evidente pero esto bien puede conducir a una interpretación falsa del concepto de mercadeo en este sentido. Siguiendo el objetivo de este concepto es muy fácil afirmar que la empresa está satisfaciendo una necesidad básica de los consumidores (comida) justificando así la siembra de cualquier producto en cualquier cantidad en la época que quieren. No sorprendería a nadie que precisamente este enfoque lleve a resultados desastrosos, tan comunes en este medio (concentración de la oferta en épocas específicas), venta de productos por debajo de los costos de producción, etc.).

Por ende, la investigación de mercado para estas empresas no debe ser dirigida a detectar necesidades como tales, sino más bien a las *modalidades* en que se presentan (la intensidad y estacionalidad de la demanda y su concentra-

ción regional) y éstas confrontadas con las características de la oferta competitiva (distribución de las cosechas a través de año, distintos canales utilizados para evacuar la producción de la zona y competencia relativa que presentan, etc.).

Se supone que investigar el mercado es una actividad continua en empresas industriales por la regularidad de su proceso productivo. Como esto no es así en empresas agropecuarias tampoco habrá necesidad de que estén investigando el mercado constantemente.

Más bien se destacan dos momentos en los cuales sí será necesario profundizar en esta actividad, a saber: *antes de sembrar, y, antes de cosechar.* En el primer instante (antes de la siembra) se investigaría el mercado básicamente para determinar qué se va a sembrar (cuáles *productos* y en que superficies) basándose sobre todo en el área sembrada en la región, en la estimación del precio de venta y margen de utilidades en el momento de la cosecha, las perspectivas concretas para la venta (compromisos con clientes), la factibilidad de manejo y transporte de la producción, relación entre la oferta y la demanda en el segmento seleccionado, etc. Es evidente que ahí también hay que contar con las exigencias técnicas de la producción.

En el segundo momento (un tiempo prudente antes de que los productos estén listos para cosechar) el énfasis estará en la investigación de los distintos *canales de distribución* y de los *precios* que rigen en ellos. Lo que se refiere a los canales mismos es más que todo una verificación del trabajo previo de segmentación. Es bien posible, sin embargo, que por la demora entre siembra y cosecha haya quedado desactualizada la segmentación y haya que acudir a otros segmentos en el momento de la venta. Por eso es necesario comparar por un lado, los precios vigentes en cada uno de los canales y por el otro, los gastos de distribución (y eventualmente de promoción) en el caso de que implicará que en algún segmento se pueda lograr un precio mayor para la producción pero que quizás implique a la vez mayores gastos de transporte anulando así la ventaja aparente ganada.

3. ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA

Después de segmentar el mercado y conocer las necesidades de los consumidores en un segmento determinado, la empresa tiene que desarrollar una estrategia ágil que la haga capaz de responder a estas necesidades en la forma más eficaz y eficiente posible, de modo que pueda lograr los objetivos anteriormente planteados (satisfacer necesidades de grupos de consumidores, generar un volumen de venta estable y un excedente económico continuo, etc.)

La empresa tiene a su disposición varios instrumentos que conjuntamente forman la estrategia de mercadeo. Estos instrumentos sin embargo tienen su mayor eficacia en una combinación específica que garantice una aplicación equilibrada para lograr el resultado deseado. A continuación se discutirá este acercamiento, primero a nivel conceptual y luego en sus implicaciones prácticas.

El medio ambiente del sistema de mercadeo

La empresa asociativa no funciona en un vacío y su sistema de mercadeo está sujeto a una multitud de fuerzas externas que ella no puede controlar. Entre estos factores se destacan los siguientes[1]:

a) La demanda del mercado:

(En términos económicos y de conducta): este factor tiene la mayor influencia externa en la empresa. En términos económicos se expresa más que todo por los ingresos de los consumidores incluyendo el número y la ubicación de personas con poder adquisitivo. Además, otros aspectos tipo macro juegan aquí un papel importante.

En la demanda influyen además factores que tienen que ver con el comporta-

(1) Para mayores detalles véase Stanton, "Fundamentals of Marketing", Mc. Graw-Hill Ltd., 1975, páginas 27 a 33.

miento de consumidores (tradiciones culturales, motivación de consumidores, etc.).

b) Fuerzas políticas y legales:

La legislación a todos los niveles influye en las decisiones de la empresa, v. gr. control de precios (precio máximo para productos agropecuarios y otros productos de consumo básico), licencias que se necesitan, etc.

c) Influencias sociales y éticas:

Este es un factor que requiere especial atención por parte de la empresa asociativa. Se refiere a la imagen de que goza la empresa en el medio ambiente y depende de una propaganda correcta (que no engañe), de una información adecuada sobre los productos de la empresa, de la calidad de éstos, etc. Estos aspectos tienen que ver directamente con la responsabilidad a la cual nos referíamos antes.

d) Competencia:

Las acciones de las empresas competidoras pueden afectar fuertemente las decisiones de la empresa. Por eso es necesario llegar a entender cómo funcionan estas empresas, v. gr. como son sus estructuras de costos, su política de precios, las actividades de promoción que desarrollan, etc.

e) Estructura de distribución:

Aunque la empresa puede seleccionar hasta cierto punto sus canales de distribución, hay algunos que no puede controlar como los mayoristas y detallistas individuales. Hay que tener en cuenta que estas estructuras también cambian en el tiempo.

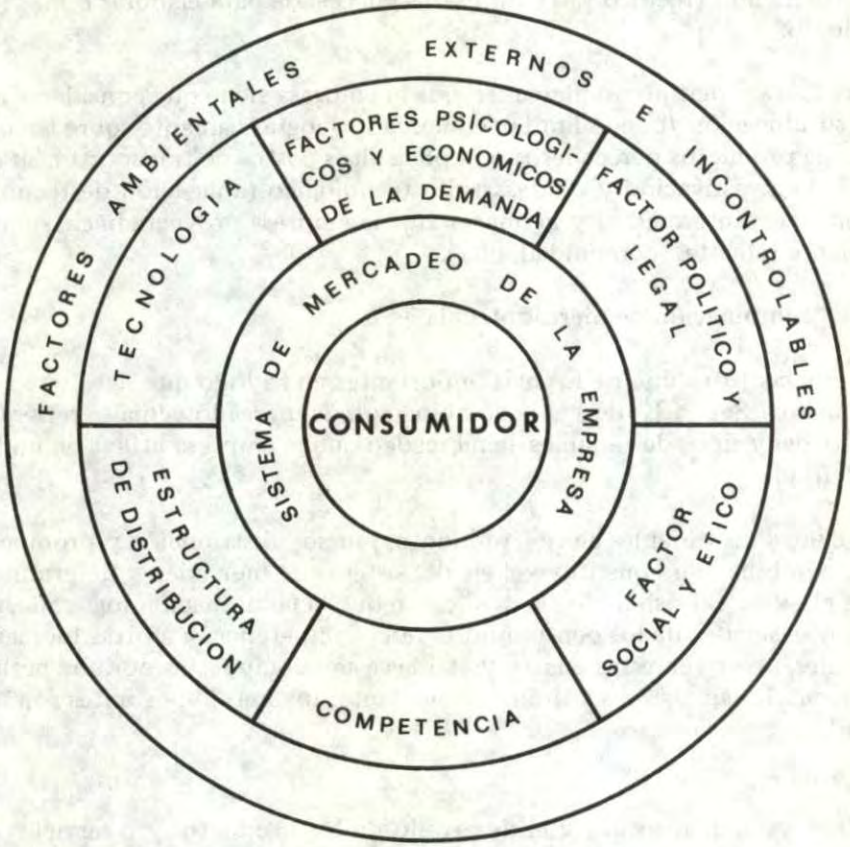
f) Tecnología:

El avance de la tecnología tiene un impacto grande en las actividades de mercadeo, y a su vez el mercadeo influye mucho en el desarrollo de la tecnología. Es decir, un avance en tecnología no sirve mucho si no corresponde en alguna forma a una necesidad de los consumidores.

La interacción entre la empresa y su medio ambiente puede representarse gráficamente en la siguiente forma:

Figura No. 3

EL MEDIO AMBIENTE DEL SISTEMA DE MERCADEO DE LA EMPRESA



Variables controlables en el sistema de mercadeo

Para lograr sus objetivos la empresa dispone de dos juegos de fuerzas que son internos y controlables, a saber:

1) Los *recursos* de la empresa en las demás áreas (no de mercadeo) y

2) Los componentes de la llamada "*Combinación de Mercadotecnia*" o sea el *producto*, la estructura de *precios*, el sistema de *distribución* y las actividades de *promoción* (de los productos).

— Las áreas fuera del mercadeo:

El sistema de mercadeo de la empresa esta influído por la capacidad produc-

tiva, financiera y personal (grupal empresarial) de ésta[1]. Aunque el mercadeo puede mostrar la necesidad de introducir un nuevo producto, es bien posible que esto no se logre porque la capacidad productiva instalada no es suficiente, porque el capital de trabajo no alcanza o porque los socios no tienen la capacitación (técnico y/o empresarial) necesaria para elaborar o manejar el producto.

Otras fuerzas de tipo no-mercadeo que la empresa tiene que considerar incluyen su ubicación (puede limitar el mercado geográficamente sobre todo si se trata de productos perecederos o implica altos costos de transporte), su capacidad de investigación y de desarrollo tecnológico (aplicación de tecnología apropiada o intermedia) y la imagen que la empresa proyecta hacia su medio ambiente (clientes, comunidad, etc.).

— La "combinación de mercadotecnia"[2]:

Este concepto es uno de los más importantes en todo lo que se refiere a mercadotecnia. Según Kotler[3] la combinación de mercadotecnia se refiere a las cantidades y tipos de variables de mercadeo que la empresa utiliza en un tiempo definido.

Son cuatro las variables claves (producto, precio, distribución y promoción), cuya combinación constituye el eje del sistema de mercadeo y determina por ende el éxito del sistema en la medida en que la combinación logre adecuarse a las necesidades de los consumidores, a la competencia y a otras fuerzas ambientales. A su vez estas cuatro variables están compuestas por una multitud de elementos que se discutirán más adelante; los más importantes son los siguientes:

a). Producto:

Incluye la planeación y el desarrollo de los productos y/o servicios de la empresa. Se requieren pautas de política y estrategias para cambiar los productos existentes, añadir otros nuevos y tomar acciones con respecto a la variedad de productos que ofrece la empresa. También hay que tomar decisiones en cuanto a las características de los productos.

b). Precio:

Hay que definir el precio correcto para los productos y luego fijar la política de descuentos, crédito, costos de transporte y otros elementos que tienen alguna relación con el precio de los productos.

---

(1) Véase también el fascículo 1 "Características de las empresas asociativas", Serie: Lecturas de Referencia, Colección PMUR.

(2) El término original en la literatura inglesa es "Marketing Mix" que va más allá que lo que dice el término "Combinación" de varios componentes. "Mix" indica una mezcla específica de tal manera que los componentes se interrelacionan de acuerdo con los objetivos planteados.

(3) Kotler, Marketing Management, página 266.

c). Distribución:

Hay que definir cuáles son los canales de distribución más adecuados para la empresa, lo que influye fuertemente en su posición en el mercado. Esto incluye el desarrollo de un sistema de distribución para el manejo y el transporte de los productos en términos físicos.

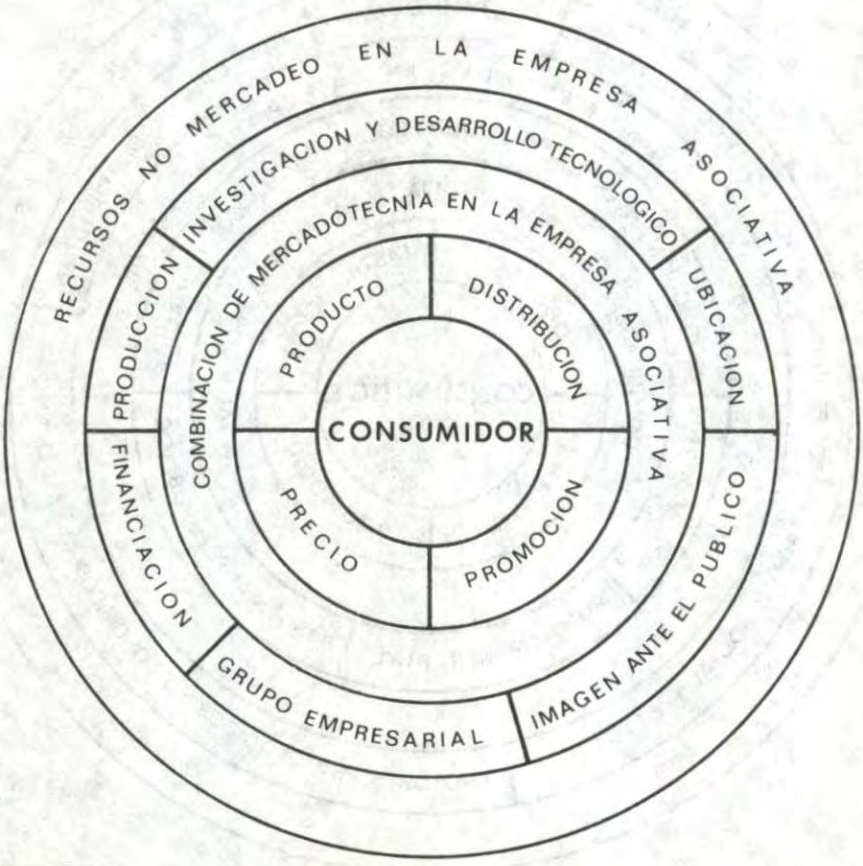
d). Promoción:

La promoción es el medio de comunicación con el mercado y sirve para informar y persuadir a los consumidores (potenciales). Las actividades de promoción más importantes son la venta personal, la propaganda y la promoción de ventas.

Buscando la interrelación tanto de los componentes de la combinación de mercadotecnia entre sí como entre ésta combinación y las demás variables controlables se llega al siguiente gráfico:(1)

Figura No. 4

ESTRUCTURA DE MERCADEO DE LA EMPRESA



(1) Adaptado de Stanton, Fundamentals of Marketing, página 31.

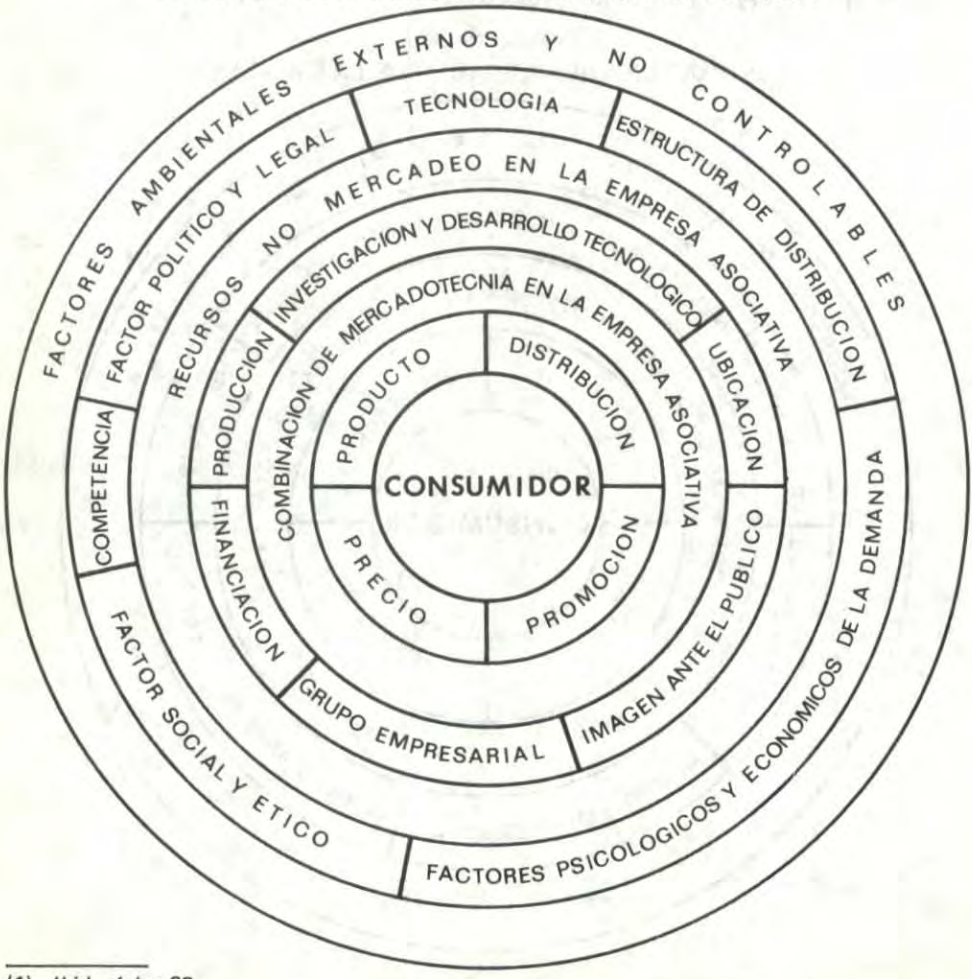
El sistema de mercadeo integrado

Con lo dicho se muestra claramente que el sistema de mercadeo es un sistema sinergético o sea un sistema donde la acción conjunta de elementos distintos tiene un efecto total mayor que la suma de los efectos tomados independientemente. El sistema de mercadeo está compuesto entonces por los dos juegos anteriormente mencionados, es decir, por las variables externas y no controlables y las variables internas tanto en el área de mercadeo como en los recursos fuera de esta área. No sobra destacar que existen fuertes interrelaciones entre estos dos conjuntos.

A continuación se presenta el sistema de mercadeo integrado de la empresa asociativa[1].

Figura No. 5

EL SISTEMA DE MERCADEO – LIMITANTES EXTERNAS AMBIENTALES Y FUERZAS CONTROLABLES DENTRO DE LA EMPRESA



(1) Ibid, página 32.

Con esta explicación se da por terminada la discusión de los conceptos de mercadotecnia y del funcionamiento del mercadeo como el sistema esencial de la empresa asociativa. A continuación se entra en la presentación del contenido de los instrumentos que la empresa tiene a su disposición para poder llegar a la determinación de la combinación óptima de las variables producto-precio-distribución-promoción con miras al logro de sus objetivos.

4. EL PRODUCTO

La definición del producto constituye un punto de partida del programa de mercadeo (esta es su función esencial). Una vez definidas las características del producto hay más claridad acerca de la política de precios que se va a seguir, de la selección de los canales de distribución más apropiados para hacer llegar el producto hasta el consumidor y de los aspectos del producto que se pueden destacar en un programa de promoción. De modo que un producto bien escogido facilita muchísimo el esfuerzo de mercadeo.

Definición y funciones del producto

El producto es mucho más que un juego de componentes físicos y químicos tangibles combinados en una forma identificable, sobre todo cuando se le mira desde el punto de vista del mercadeo. El producto prácticamente es la razón de ser de la empresa porque éste es su medio principal para poder satisfacer los intereses y las necesidades de los consumidores, la "población objeto" de la empresa.

En este sentido cualquier cambio en una característica física (diseño, color, tamaño, tipo de empaque, etc), por pequeño que sea, constituye la creación de un "nuevo" producto porque afecta la manera en la cual son satisfechas esas necesidades.

Stanton da la siguiente definición del producto[1]: "Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles, inclusive el empaque, color, precio, imagen del productor, imagen del detallista y servicios del productor y detallista, los cuales el comprador puede aceptar como forma de satisfacción de sus necesidades".

---

(1) Stanton, "Fundamentals of Marketing", página 17 (adaptado).

La idea central de esta definición es que el consumidor está comprando más que un juego de cualidades químicas y físicas. Al fin y al cabo está comprando satisfacción de necesidades. Por su parte la empresa está vendiendo beneficios de productos y no tanto productos en sí. Esto corresponde a lo que en la realidad quiere el consumidor; él no compra un producto sólo por lo que puede hacer con él, sino también por lo que él le significa. Por ende, los bienes son símbolos de atributos personales, metas y patrones sociales.

Se podría decir que el producto tiene *dos* funciones para el consumidor: la generación de *utilidad económica* y la generación de *utilidad complementaria* (de tipo sicosocial). Según esto es importante saber qué están esperando los consumidores del producto en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y cuáles funciones puede cumplir aquel.

Planeación de productos

Por lo general la empresa asociativa dispondrá de más de *un solo producto* para llevar a cabo su programa de mercadeo. Aquí se habla de *líneas de productos*, o sea grupos amplios de productos razonablemente interrelacionados, normalmente destinados a usos similares y con características físicas bastante parecidas.

Como criterios para constituír una línea de productos se considera si satisfacen una sola clase de necesidades, si son vendidos a un grupo determinado de consumidores, si son ofrecidos por los mismos canales de distribución o si están dentro del mismo rango de precios.

La empresa conforma su "*combinación de productos*"(1) con varias líneas de productos que dan lugar a un listado completo de productos ofrecidos para la venta.

La empresa dispone pues de tres variables en la definición de su estrategia de productos: *el producto item* (una versión específica de un producto), *la línea de productos y la combinación de productos.*

— Anchura, profundidad y consistencia de la combinación de productos(2):

La *anchura* de la combinación de productos se refiere a la cantidad de líneas de productos que ofrece la empresa (para la empresa asociativa las líneas se definen en forma bastante estrecha, v. gr., calzado infantil, calzado femenino y calzado masculino constituirán tres líneas de productos mientras en una

(1) La "combinación" hay que entenderla aquí en el mismo sentido que la "combinación de mercadotecnia" o sea un conjunto equilibrado donde el total tiene un efecto mayor que los elementos por sí solos.

(2) Adaptado de Kotler, "Marketing Management", páginas 289-290.

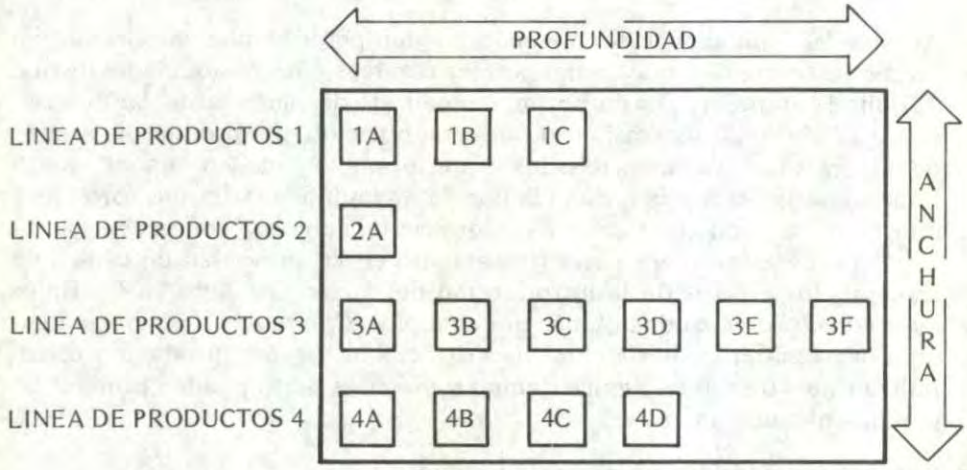
gran empresa del nivel moderno las tres serían una sola línea: calzado). La *profundidad* de la combinación de productos se refiere a la cantidad promedio de items ofrecidos por la empresa dentro de cada una de las líneas de productos (dentro de la línea infantil, el zapato ortopédico, el zapato para niño, el zapato para niña y las sandalias serían cuatro items).

La *consistencia* de la combinación de productos se refiere a la medida en que las diferentes líneas de productos están interrelacionadas en cuanto a uso final, requerimientos de producción, canales de distribución, etc. En otras palabras, hasta qué punto una línea de productos tiene que ver con la otra.

La combinación de productos puede representarse gráficamente en la siguiente forma:

Figura No. 6

LA COMBINACION DE PRODUCTOS, SU ANCHURA Y PROFUNDIDAD



- NUMERO DE ITEMS: 14
- NUMERO DE LINEAS: 4

Las tres dimensiones de la combinación de productos tienen incidencia directa en la estrategia de mercadeo. Si la empresa amplía la anchura de la combinación de productos (o sea añade más líneas), pretende aprovechar su buena reputación en mercados existentes. Si amplía la profundidad de la combinación espera atraer consumidores con necesidades, gustos e ingresos distintos. Aumentando la consistencia de la combinación la empresa quiere crear o fortalecer su reputación en un sector específico del mercado.

De ahí se pueden deducir tres áreas de decisión en la política de productos:

— Política a nivel de items de productos: hay que decidir si se modifican añaden o eliminan items.

— Política a nivel de líneas de productos: hay que decidir si se profundiza o más bien se reduce la línea.

— Política a nivel de la combinación de productos en su totalidad: se refiere a la decisión de añadir o eliminar líneas enteras.

— **Principales estrategias de líneas de productos**[1]:

- *Expansión de la combinación de productos:*

  La empresa puede expandir su actual combinación de productos por medio de un aumento en el número de líneas de productos y/o la profundidad dentro de una línea. Las nuevas líneas pueden ser relacionadas o no con los productos actuales (en cuanto a consistencia).

  Aunque las condiciones del mercado pueden permitir una ampliación, en última instancia hay que contar con los recursos y las posibilidades de que dispone la empresa. Es importante analizar de antemano las consecuencias de una expansión de la combinación de productos. Aparte de los factores ya mencionados anteriormente pueden actuar como limitantes la necesidad de adaptar la maquinaria para un producto nuevo o de conseguir nueva maquinaria, con las consecuencias financieras de estas operaciones (incremento en la necesidad de capital de trabajo), los efectos de la introducción del nuevo producto en los flujos de fondos (problema de liquidez por ejemplo). Con mucha frecuencia también hay limitantes de tiempo, pues desarrollar, probar, producir y distribuir un nuevo producto exige tiempo y mientras tanto pueden cambiar las condiciones en el mercado.

- *Contracción de la combinación de productos:*

  En ocasiones puede ser más ventajoso para la empresa eliminar una línea entera de productos o simplificar el surtido dentro de una línea. Aquí la idea es eliminar productos que contribuyen muy poco a la generación de un excedente y obtener un excedente mayor de un menor número de productos. Esta estrategia fácilmente puede aumentar la eficiencia y rentabilidad de la empresa. La estrategia puede tener relevancia para empresas asociativas que normalmente tienen un surtido muy extenso (empresas asociativas de servicios con productos de consumo y/o insumos agropecuarios). En este caso habría que analizar en qué medida contribuye cada producto a la generación del excedente económico.

(1) **Adaptado de Stanton, "Fundamentals of Marketing", páginas 192-197.**

- *Alteración de productos existentes:*

  En vez de desarrollar nuevos productos la empresa puede evaluar los productos actuales para ver hasta qué punto responde todavía en forma óptima a las necesidades de los consumidores. Mejorar un producto establecido con mucha frecuencia contribuye más a la generación de excedente que desarrollar un producto nuevo y además es menos riesgoso. Esto es un punto importante para empresas asociativas sobre todo cuando éstas se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo. Aquí entra como factor importante la aplicación de tecnología apropiada. Utilizando tecnología de este tipo la empresa puede ganar ventajas relativas muy grandes con respecto a otras empresas de los niveles informales.

  Esta estrategia se puede aplicar independientemente de la anchura y profundidad de la combinación de productos y sin considerar si la empresa se acoge a una estrategia de expansión o contracción de la combinación.

  Buscando posibilidades de modificación se puede pensar en: rediseñar productos existentes, cambiar el tipo de empaque, emplear nuevos materiales o simplemente cambiar el enfoque en un programa de promoción sobre el producto (v. gr. en vez de enfatizar que los zapatos ortopédicos previenen pies planos se habla de pies sanos y la comodidad en utilizarlos).

- *Desarrollo de nuevos usos para productos existentes:*

  Esta estrategia implica la búsqueda de nuevos usos y aplicaciones para los productos que tiene la empresa. Si se logra detectar una nueva aplicación para un producto, fácilmente se abren nuevos mercados. Aunque esta estrategia es sólo auxiliar (hay que utilizarla en combinación con otras), puede ser muy beneficiosa para la empresa. Ejemplos de esta estrategia son: utilizar tela de fique para el revestimiento de paredes, cielos rasos y división de cuartos; utilizar bloques de cemento para construir estanterías modulares o separación de espacios en oficinas; productos de off-set aplicados a decoraciones bajo vidrio o en pantallas de vidrio (para lámparas); productos de ornamentación (rejas) utilizados en interiores, v. gr., para jardines interiores en oficinas en combinación con matas trepadoras; pintar cortinas con aromáticas, etc.

- *Ubicación del producto en el mercado:*

  La ubicación o posición de un producto es la imagen que proyecta el producto en relación con imagenes proyectadas por productos competidores y por otros productos mercadeados por la empresa. Esta estrategia tiene que ver con la ubicación de un producto nuevo o modificado de tal forma que contribuya a la generación del excedente.

  Básicamente la opción aquí es enfrentar la competencia en forma directa o ubicarse de tal manera que más bien se evite esta confrontación (lo que no

implica necesariamente una posición débil). Esta última estrategia puede servir a la empresa asociativa sobre todo si está operando en un mercado altamente competido. En este caso la empresa (ojalá con un producto que tenga algunas características especiales) no aspira a llegar a una posición dominante en algún segmento del mercado sino se contenta con una posición "secundaria".

- *Ubicación hacia arriba y ubicación hacia abajo:*

Esta estrategia se refiere a una reubicación intencional del producto y a la vez implica una expansión de la línea de productos.

La ubicación hacia arriba significa que la empresa añade un producto con un precio y prestigio mayor a la línea de productos y espera aumentar así las ventas de la línea actual (que tiene precios menores). Se supone que la línea convencional puede aprovechar del prestigio del producto superior. Aquí la empresa puede seguir una de las siguientes estrategias:

1) Puede seguir dependiendo de la línea convencional para la generación de la mayor parte de su volumen de venta o

2) Puede desviar paulatinamente el énfasis en la promoción hacia el nuevo producto esperando que más adelante éste constituirá su mayor generador de volumen de venta. Es posible que —después de un período de transición— la línea "antigua" sea reemplazada completamente por el nuevo producto. Un ejemplo de esta estrategia es una zapatería que poco a poco deja su línea de zapatos escolares para introducir una línea de zapatos finos de charol; la segunda estrategia podría ser utilizada por la empresa asociativa en etapas posteriores de su desarrollo cuando está en una posición mejor de competir eficazmente en otros segmentos del mercado. Por ejemplo, en un segmento compuesto por consumidores con ingresos mayores.

La ubicación hacia abajo significa que la empresa añade un producto de bajo precio a su línea de productos de prestigio esperando que los consumidores que no pueden permitirse el producto costoso, compren el nuevo producto que ven como más favorable porque en él se reflejan algo del status y el prestigio de los demás productos.

La estrategia de ubicación hacia abajo en general no es muy aconsejable (la empresa puede fácilmente perder su buena reputación) y menos para la Empresa Asociativa que no se caracteriza en general, por sus productos prestigiosos. Esta caracterización a la vez puede volverse problemática si la empresa asociativa quiere seguir la política de ubicación hacia arriba. Es decir que el cambio hacia un producto con mayor precio y status necesa-

riamente tiene que ir acompañado de un cambio en la imagen de la empresa de manera que el mercado acepte este producto.

- *Segmentación de mercados y la estrategia de productos:*

En la sección "Variables controlables en el sistema de mercadeo" (Ver página No. 25), se discutió la necesidad para la empresa asociativa de segmentar su mercado. Aquí se hace más claro el por qué de esta segmentación. Aplicando esta estrategia la empresa desarrollará productos distintos para cada segmento o unidad específica reconociendo que los distintos segmentos están compuestos por consumidores con necesidades, motivaciones y otras características únicas. Segmentando su mercado la empresa trata de penetrar en profundidad un mercado limitado,

— **Factores que pueden determinar cambios en la combinación de productos:**

La combinación de productos no se cambia sino cuando surge la necesidad, sea interna o externa. Entre los factores que inciden en este cambio se cuentan:

- *Cambios en la demanda del mercado:*

Los cambios en (la lectura de) la demanda pueden tener su origen en la población de los consumidores, su poder adquisitivo y su conducta (cambios en motivación, actitud, preferencias y costumbres de compra).

- *Acciones y relaciones de la competencia:*

En situaciones altamente competidas la empresa puede decidir diversificar sus productos para guardar márgenes razonables. Igualmente, se diseñan otras estrategias para enfrentar la competencia de acuerdo con determinadas acciones que ésta toma.

- *Influencias de mercadeo:*

Puede ser que la empresa quiera expandir su volumen de ventas y para eso decida añadir productos a sus líneas actuales. También es posible que el encargado de mercadeo/ventas no tenga ocupado su tiempo de trabajo y se desee aprovechar mejor su capacidad.

- *Influencias de producción:*

Posiblemente la empresa no está utilizando su capacidad productiva instalada suficientemente o se quiere aprovechar subproductos (o desperdicios)

que antes no eran utilizados; o se podría cambiar la combinación de productos para aprovechar mejor máquinas, instalaciones, vehículos, etc. Así una empresa que está en posesión de un trapiche con una fuente hidroeléctrica puede utilizar la energía sobrante (cuando no están moliendo) para accionar una secadora de café o para cargar baterías. Igualmente podrían transformar bagazo para que sirva como insumo para fabricar materiales de construcción; una ebanistería puede aprovechar el aserrín como combustible o para hacer tablas prensadas; una perfilería puede utilizar desperdicios de lámina como materia prima para arandelas y una zapatería puede fabricar cinturones de desperdicios de cuero. Con base en estos productos se amplia la gama de productos que bien podrían requerir un programa de mercadeo distinto.

- *Influencias de financiación:*

  Es posible que la empresa quiera cambiar su combinación de productos para diversificar sus riesgos financieros. Por lo general es muy peligroso que la empresa tenga un solo producto; si hay un cambio brusco en la demanda y las ventas bajan, la empresa fácilmente tendrá problemas financieros con las subsiguientes dificultades de liquidez, la imposibilidad de pagar intereses y amortizar los créditos, etc.

- *Deseo de cambiar la imagen de la empresa:*

  Este deseo está relacionado con la estrategia de ubicación hacia arriba y hacia abajo. Es claro que debe haber una razón válida para querer cambiar la imagen de la empresa; para la empresa asociativa se puede encontrar esta razón en la medida en que se va ampliando el mercado de ingresos medios.

El concepto del ciclo de vida de los productos

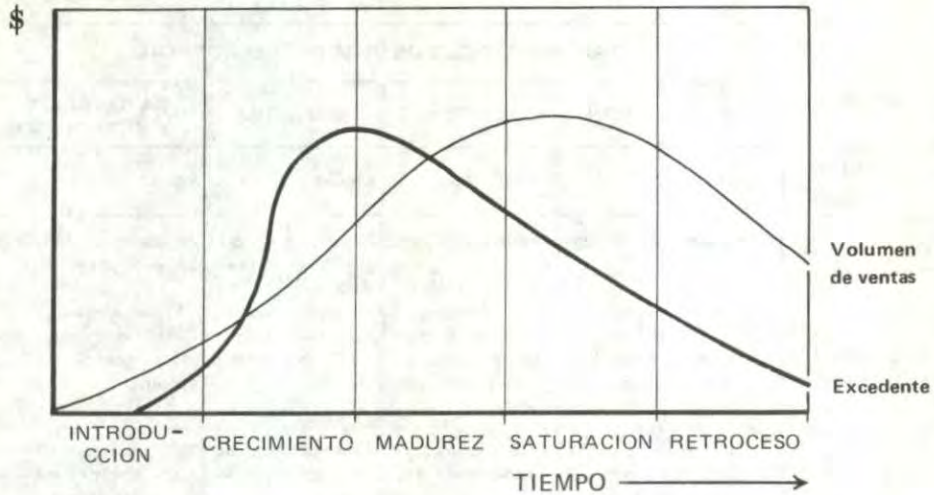
Este concepto ya fué mencionado en la sección "Selección de una estrategia para la empresa asociativa" (Ver página No. 16), por su relación con la estrategia que adopta la empresa en la segmentación de su mercado. Además tiene relevancia para la definición de la política de productos. El concepto como tal es muy discutido y hay que analizar cuidadosamente su validez para las empresas asociativas.

El concepto parte del principio de que un producto no tiene una vida indefinida sino que pasa por varias etapas hasta que al final desaparece completamente. Estas etapas son la introducción (del nuevo producto), **el crecimiento** de las ventas, **la madurez** y finalmente **la saturación** de la demanda y el subsiguiente **retroceso.**

El desarrollo del volumen de ventas y del excedente económico a través del ciclo de vida se puede apreciar en la siguiente gráfica·

Figura No. 7

DESARROLLO DEL VOLUMEN DE VENTA Y DEL EXCEDENTE ECONOMICO A TRAVES DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS



Como se puede observar, el volumen de ventas empieza a desarrollarse durante la introducción del producto, aumenta bastante durante el crecimiento, sigue creciendo con una tasa menor en la etapa de madurez, empieza a bajar lentamente durante la saturación y baja más fuertemente durante el retroceso.

De otra parte, el margen de excedente arranca más tarde en el tiempo (por los altos costos de producción y mercadeo), crece más rápido, llega a su tope al terminar la etapa de crecimiento y baja después en forma contínua.

El fenómeno del ciclo de vida de los productos se debe básicamente a tres factores: la inestabilidad de la demanda (y de la conducta de los consumidores), las relaciones con la competencia siempre fluctuantes en el mercado y la influencia del desarrollo tecnológico por medio de la cual los productos se vuelven obsoletos después de un tiempo. En cuanto a presencia y duración, el ciclo es muy distinto según la naturaleza del producto. Para artículos de moda es muy corto, para otros artículos que responden a una necesidad básica (sal, azúcar, mantequilla, etc.) casi no se nota o por lo menos es de larga duración. Sin embargo, la *clase* de productos es distinta de la *formación* de los mismos (la que se refiere a empaque, tamaño, color, imagen, etc.). Los ciclos para un producto con una forma determinada siempre son más cortos y más inestables. También la permanencia de un producto en una etapa dada puede variar considerablemente.

Existen muchas relaciones entre el ciclo de vida y las actividades de mercadeo. Aquí se presenta la incidencia del ciclo en estas actividades (especificadas por etapas).

Figura No. 8

INCIDENCIA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS PARA LAS ACTIVIDADES DE MERCADEO[1]

ACTIVIDADES	ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO			
	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	SATURACION Y RETROCESO
COMPETENCIA	Insignificante	Poca	Mucha	Poca
ESTRATEGIA TOTAL	Conquista del mercado	Penetración del mercado, ganar público masivo.	Defensa de la posición en el mercado.	Preparación del retiro del producto
EXCEDENTE ECONOMICO	Insignificante por altos costos de producción y mercadeo.	Llega a su tope por precios altos y demanda creciente.	Baja por competencia creciente.	Casi desaparece por altos costos y bajo volumen
PRECIO	Alto, para recuperar algo de los costos de introducción	Alto,aprovechando demanda alta.	Lo más alto posible dada competencia	Lo suficientemente bajo como para evacuar existencias
DISTRIBUCION	Selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
PROMOCION	Dirigida hacia las necesidades de los que compran rapido.	Informar público de las ventajas del producto.	Dirigida hacia diferencias con productos parecidos.	Dirigida hacia precio bajo para reducir existencias
TAMAÑO DE PUBLICIDAD	Grande	Razonable	Razonable	Insignificante
OFERTAS ESPECIALES	Grandes (Descuentos, muestras, etc.).	No tantas (crear preferencia de marca).	Grandes para ganar terreno.	Pocas

El autor que propone este concepto indica que el manejo del concepto requiere mucho cuidado y que hay casos en que no tiene ninguna validez (con muchas marcas por ejemplo). Hay que ver el ciclo como variable dependiente (de las actividades de mercadeo) y no como independiente. El peligro mayor es eliminar del mercado productos que podrían haber seguido generando un excedente razonable por mucho tiempo; en vez de continuar ofreciendo el producto (tal vez introduciendo nuevas características o cambiando aspectos existentes) se desarrolla e introduce uno nuevo con todos los riesgos (altos costos, fracasos, etc.). Este planteamiento probablemente tiene todavía mayor validez para las Empresas Asociativas que en muchos casos no pueden sobrevivir al fracaso de un nuevo producto. En consecuencia la empresa no debe considerar el concepto de ciclo de vida como una camisa de fuerza.

(1) Harvard Business Review, Jan/Febrero 1976.

La importancia de la estrategia de productos para el crecimiento y la expansión de la empresa

El producto es uno de los instrumentos primordiales para lograr que la empresa crezca y se expanda. Ansoff[1] desarrolló en este contexto un modelo que consta de cuatro términos claves:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación

- *Penetración del mercado:*

  Es entrar más profundamente en mercados existentes con productos existentes a través de:

  — Vender más a clientes actuales y

  — Conseguir clientes nuevos en mercados existentes

- *Desarrollo de mercados:*

  Significa desarrollar o abrir nuevos mercados, por ejemplo por medio de nuevos usos de productos existentes.

- *Desarrollo de productos:*

  Es la introducción de nuevos productos en mercados existentes.

- *Diversificación:*

  Es introducir nuevos productos en nuevos mercados.

Estos cuatro elementos se pueden interrelacionar en la matriz producto-mercadeo de Ansoff.

---

(1) H. I. Ansoff, "A Model for Diversification", en Management Science, Julio 1958.

Figura No. 9

EL MODELO DE DIVERSIFICACION
LA MATRIZ PRODUCTO–MERCADO

PRODUCTO	MERCADO					
	MERCADO EXISTENTE M	M_1	M_2	M_3	--------	M_n
PRODUCTO EXISTENTE P	– 1 – PENETRACION DEL MERCADO	→	– 2 – DESARROLLO DE MERCADOS			
P_1	↓ – 3 – DESARROLLO DE PRODUCTOS	→ ↓ – 4 – DIVERSIFICACION				
P_2						
⋮						
P_n						

La empresa asociativa tiene que seleccionar entre las estrategias presentes y decidir una combinación entre ellas (cuál se va a enfatizar). Esta decisión parte del modelo funcional específico de la empresa y determina en cierta medida su proceso de desarrollo socio empresarial con una proyección a largo plazo. Es decir, que aquí se define cómo y en qué dirección se va a desarrollar la empresa.

Desarrollo de productos

En la sección sobre planeación de productos se mencionó varias veces la opción de desarrollar e introducir nuevos productos, un proceso que se ha caracterizado con el término "innovación". Aquí se analiza hasta qué punto es necesario y/o deseable para la empresa asociativa desarrollar nuevos productos y mejorar productos existentes.

— **Importancia y peligro de la innovación de productos**

En términos generales hay varios motivos que pueden hacer necesario el que una empresa esté buscando continuamente formas de mejorar e innovar productos. En muchos casos innovar es necesario para sobrevivir; no se puede esperar que una empresa persista mercadeando año tras año los mismos productos. Además los mercados son dinámicos y están cambiando continuamente en cuanto a conducta, composición, preferencias, receptividad, etc. En otros casos es necesario para aprovechar mejor la capacidad productiva instalada que puede estar subutilizada en un momento, para poder entrar en un (segmento de un) mercado en crecimiento, generar un excedente económico a largo plazo y en forma estable, para diversificar la producción, expandirse, etc.

El dilema que plantea la innovación es que aparte de su necesidad y del atractivo que ofrece es que conlleva un riesgo, riesgo que parece especialmente serio para la empresa asociativa. Se ha probado en la práctica que de cada 60 ideas desarrolladas para introducir productos que son absolutamente nuevos, sólo uno llega a ser un éxito en sentido comercial. Sin embargo, con muy poca frecuencia se puede hablar de un producto que es completamente nuevo o sea una respuesta original y única a una necesidad existente o supuesta. En la mayoría de los casos se tratará de una nueva versión de un producto existente y conocido y ampliamente aceptado en el mercado; es apenas lógico que con este tipo de productos el riesgo será significativamente menor. Por otra parte hay toda una gama de productos (tuercas y tornillos, productos agropecuarios) que casi no se prestan para cuestiones de innovación. Por ende, con estos productos habrá que buscar la innovación en el proceso productivo o en el método de mercadeo (la forma de distribución o de promoción).

Lo que en últimas se quiere enfatizar aquí es que es necesario para cualquier empresa tener un carácter dinámico para garantizar su existencia a largo plazo. Ya se mostró por medio del concepto del ciclo de vida de los productos que tarde o temprano perderán su validez como generadores de los ingresos brutos y del excedente económico de la empresa causando así su retiro forzado. La innovación es tal vez el instrumento más adecuado para contrarrestar o guiar este proceso de retroceso pero siempre y cuando esté bien planeada en el tiempo. Cuando apenas se piensa en la innovación en el momento que las ventas han caído y los excedentes están reducidos a cero, ya es demasido tarde para lograr la recuperación de la empresa. De ahí la importancia de desarrollar actividades de innovación cuando la empresa todavía no tiene ningún problema y dispone del tiempo y los recursos necesarios para innovar productos, sea a nivel interno o externo, buscando el apoyo de entidades de investigación tecnológica.

— **Los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos:**

El proceso de desarrollo de nuevos productos se puede subdividir en varias

etapas. Después de cada etapa hay que tomar la decisión de pasar a la etapa siguiente, de abandonar el producto o de buscar información adicional. Los pasos son los siguientes:

1) *Generación de ideas sobre algunos productos:* Las ideas pueden proceder de muchas fuentes: encargados de ventas, consumidores, revendedores, productos competidores, instituciones de investigación con las cuales la empresa tiene contactos, etc. Para poder captar estas ideas la empresa tiene que estar alerta, ser receptiva y estimular la iniciativa.

2) *Selección de ideas:* Determinan cuáles merecen más estudio.

3) *Traducir las ideas en productos tangibles:* Aquí se evalúa las distintas formas que pueda asumir el producto para que sea de interés comercial.

4) *Análisis comercial:* En este momento la idea ya se está convirtiendo en una propuesta comercial más concreta. Entonces la empresa tiene que identificar las características del producto, fijar un programa para su desarrollo y determinar como se organizará el estudio posterior de su factibilidad. Con base en esto, se vuelve más claro por dónde se tendría que profundizar más y cuáles formas se pueden descartar desde ahora.

5) *Desarrollo del producto:* La idea se convierte en un producto físico. Se producen modelos piloto y pequeñas cantidades del producto según especificaciones prefijadas que dan lugar a una evaluación técnica y determinan así la factibilidad de la producción del nuevo producto, aunque en esta fase todavía es difícil estimar los costos de producción, básicamente por la incertidumbre acerca del volumen de venta.

6) *Ensayo de mercadeo:* Incluye pruebas de mercado, pruebas de uso y otros experimentos comerciales en áreas geográficas limitadas, con el fin de establecer la factibilidad de un programa de mercadeo como tal.

7) *Comercialización:* Ahora se puede determinar el volumen de venta inicial y se puede desarrollar el proceso productivo. Después se hace el programa de mercadeo incluyendo la fijación del precio del producto y producción en la escala requerida y se lanza el producto.

Es claro que cuanto más tiempo se tarde en abandonar un producto no exitoso, el proceso será más costoso para la empresa. Particularmente las tres últimas etapas pueden ser bastante costosas. Por lo tanto hay que enfatizar que este proceso requiere una estrecha coordinación entre el área de mercadeo y producción (incluyendo algún instituto tecnológico que pueda prestar asistencia). Así el área comercial podría dar indicaciones de precios para los costos de producción determinando de esta manera aquellos niveles de costos donde todavía se puede lograr un excedente.

— **Innovación, tecnología apropiada y la empresa asociativa:**

Innovación es una actividad a la cual se asigna mucha importancia dentro de empresas de los niveles informales. Por lo general producen los mismos bienes año tras año, y en muchos casos regidos por procesos productivos tradicionales y anticuados. Aunque ya se mencionaron algunos riesgos implícitos por emprender actividades de innovación es evidente (piénsese en el ciclo de vida de los productos) que *no innovar* es igualmente peligroso y a largo plazo casi siempre fatal.

Se recomienda pues que la empresa asociativa busque la innovación desde su momento de arranque, sea en sus productos o en el mismo proceso productivo. Esto no quiere decir que la empresa deba depender únicamente de un producto novedoso o de un proceso revolucionario. Siempre conviene que la empresa mantenga una línea "convencional" que por lo menos garantice un ingreso a nivel de subsistencia sirviendo así de amortiguador para otras actividades más lucrativas pero con menos estabilidad.

Tampoco es necesario pensar que desarrollar nuevos productos en los niveles informales de la economía es una cosa del otro mundo. Mejoramientos relativamente sencillos pueden dar a la empresa ventajas muy grandes y una posición más fuerte en el mercado. Una idea luminosa que luego se convierte en un producto exitoso producido en pequeña escala ciertamente está dentro de las posibilidades de la empresa asociativa. Lógicamente la introducción y aplicación de tecnología apropiada tienen un papel importante aquí no sólo en los procesos productivos sino también en las características de los mismos productos. Por lo tanto vale la pena estimular la creatividad e inventiva en los socios de la empresas de modo que ellos mismos vayan desarrollando en medida creciente una actitud innovadora analizando continuamente posibilidades reales de cambio y mejoramientos además de buscar lazos permanentes con instituciones de investigación y desarrollo tecnológico. Para más detalles se remite al fascículo No. 4 "Tecnología", de esta serie.

Otros temas relativos al Producto (1)

A continuación se menciona un número de temas que pueden tener importancia para la empresa asociativa aunque no necesariamente desde el comienzo de su desarrollo. Se trata de características de productos que a primera vista pueden parecer secundarias pero que en un momento dado pueden ser decisivas. Esto se puede explicar por el hecho de que los productos por lo general tienen un gran número de cualidades comunes (composición química y física, etc.), no importa por quién sean producidos. Este fenómeno es aún más fuerte en el sector agropecuario que en el sector industrial.

---

(1) Fuente: Stanton capítulo 10.

Por lo tanto no es muy difícil para un consumidor seleccionar entre una oferta de varios productos si todos son aparentemente iguales. La solución es dar al producto (y a la empresa) una "cara propia" proyectando una imagen específica al consumidor de tal manera que se le facilite tomar una decisión beneficiando la empresa (v. gr. la identificación estimula compras repetitivas). El objetivo es entonces crear un "margen competitivo" que lleve ventajas reales a la empresa. Sin embargo, la creación de este margen no es gratuita, por ejemplo, producir un artículo en varios colores en vez de uno solo aumenta los costos de producción. Lo mismo vale para una diversificación de tamaños y diseños. Estas funciones auxiliares de los productos tienen que ser analizadas cuidadosamente para evitar que al final las ventajas logradas sean sobrepadasas por los costos y los riesgos implicados.

— **Logotipos y marcas:**

Una de las formas más obvias de hacer que un producto sea "distinto" es desarrollar para él un logotipo que puede ser muy sencillo pero que permite que un comprador potencial lo identifique y lo reconozca con facilidad. Un logotipo puede servir tanto para un producto específico como para identificar la empresa y por ende puede figurar en las facturas, el papel de correspondencia y en los mismos productos. Puede utilizarse sin mayor problema en las etapas iniciales de desarrollo de la empresa.

Una marca va más allá y tiene más implicaciones. La marca es "un nombre, símbolo, diseño o una combinación de los tres que se utiliza para identificar los bienes y servicios de una empresa o de varias empresas y para diferenciarlos de los de los competidores". Una marca que ha sido reconocida por la ley y disfruta de protección se llama "marca comercial o industrial". La marca comercial está tal vez fuera del alcance de la empresa asociativa; de todas formas la adopción de una marca, aunque no sea comercial si puede ser beneficiosa para la empresa pero por sus implicaciones no será factible hasta que la empresa esté cerca de su punto de consolidación inicial.

Para el consumidor la marca tiene las siguientes conveniencias: le permite identificar fácilmente el producto o servicio deseado; le ofrece protección, ya que las unidades individuales de un ítem marcado mantienen una calidad constante con la cual pueden contar los consumidores (esto implica que la empresa tiene que ser capaz de producir con esa calidad); una marca también ofrece una especie de protección al consumidor en el sentido de que identifica la empresa detrás del producto.

Los productos de marca tienden a ser mejorados en calidad a través de los años por fuerza de la competencia, porque los dueños de marcas buscan constantemente diferenciar sus productos para mantener o mejorar su posición en el mercado.

Por su parte, para la empresa también es conveniente utilizar una marca. Una marca es un instrumento importante para lograr los objetivos de mercadeo tanto para la empresa como para los revendedores. Las marcas son indispensables en programas de publicidad y exposición. Por medio de la marca la empresa puede construír una imagen. En estos casos el nombre de la empresa o los datos técnicos no son muy utiles y menos cuando se trata de un producto que se vende por medio de autoservicio (en supermercados, etc.). Aquí los productos son vendidos "de antemano" por medio de publicidad y después es cuestión de reconocerlos fácilmente en una situación concreta de compra. La marca también sirve para aumentar el control del mercadeo y la participación en él ya que estimula ventas repetitivas y le permite a la empresa protegerse en cierta medida de la substitución del producto.

La utilización de marcas reduce la posibilidad de comparar precios y aumenta su estabilidad. El solo hecho de utilizar una marca diferencia el producto y permite que la empresa le pueda fijar un precio que es más difícil de comparar con otros bienes competitivos. Esta puede ser una buena posibilidad para la empresa asociativa para disminuír la competencia en precios hasta cierto punto, un hecho siempre apreciado por este tipo de empresas.

Por último, la marca facilita la expansión del surtido de productos. Si la empresa ya tiena una o más líneas de productos marcados no es mayor problema añadir otro producto al surtido con una publicidad ya familiar a los consumidores.

Sin embargo, muchas empresas no utilizan marcas porque no pueden o no quieren asumir las dos responsabilidades mayores ligadas con la posesión de una marca: —la responsabilidad de **estimular la demanda por medio de publicidad, venta personal y otras formas de promoción** y la responsabilidad de mantener **una calidad adecuada y constante** en los productos.

Ambas responsabilidades son pesadas y no es de esperar que la empresa asociativa las pueda asumir fácilmente. No vale la pena empezar a pensar en promover los productos fuertemente (sin marca) hasta que la empresa haya llegado a niveles aceptables de calidad en sus productos. Una vez pasada esta barrera se puede aumentar significativamente el esfuerzo de promoción (sobre todo de publicidad), lo que casi automáticamente conlleva la introducción de una marca. No hay que olvidar que esta acción tendrá consecuencias para el presupuesto de mercadeo.

Hay productos que simplemente no sirven para ser marcados por la dificultad de diferenciarlos. A esta categoría pertenecen la mayoría de los productos agropecuarios y las materias primas industriales, aunque la tendencia es cada vez más a buscar marcas donde sea posible (leche pasteurizada y derivados, fruta empacada, etc.).

— **Empaque:**

En el mercadeo el empaque de los productos ha sobrepasado claramente su función tradicional de proteger los productos durante el bodegaje y el transporte desde el productos hasta el consumidor.

El empaque ayuda a *identificar* el producto y por eso puede prevenir su substitución por bienes competitivos. Además puede servir para implementar un programa de mercadeo. Un empaque puede ser la única forma significativa para diferenciar el producto. Cambiar un empaque es una forma poco costosa de dar la impresión de que el producto mismo cambió.

El empaque puede ayudar a transportar productos mejor o más barato y cumple en este sentido una función de distribución. También cumple una función de comunicación: en él figuran la marca, indicaciones para su uso, ventajas sobre otros productos y otros mensajes. Por ende, el empaque sirve tanto para reducir costos como para incrementar ventas.

La empresa asociativa no puede negar completamente la función del empaque aunque para ella éste no tendrá la misma importancia que tiene en otros niveles superiores de la economía. Por último hay que mencionar que —dentro de la política de empaque— la Empresa Asociativa claramente tiene una responsabilidad ecológica (de acuerdo con la aplicación del concepto de mercadeo).

— **Diseño, color, tamaño, calidad, garantía y servicio después de la venta:**

Los aspectos mencionados sirven para completar el programa de planeación y desarrollo de los productos y determinar en parte la imagen que proyecta la empresa hacia su medio ambiente.

El diseño del producto tanto como el empaque pueden ser los únicos aspectos que diferencien el producto de otros. Para los productos industriales el diseño de ingeniería siempre ha sido importante; ahora cuando el diseño de la apariencia está ganando cada vez más atención para los bienes de consumo, las empresas asociativas pueden jugar un papel importante presentando productos atractivos en mercados caracterizados por diseños tradicionales y estáticos (ebanistería, confecciones, etc.). Un buen diseño puede mejorar considerablemente las posibilidades del producto en el mercado. Se puede hacer un producto más fácil de operar o desarmar, se puede aumentar la calidad o durabilidad, mejorar la apariencia del producto o bajar los costos de producción.

En la actualidad los consumidores son bastante exigentes en cuanto al color que tiene el producto y éste puede ser decisivo para su aceptación o rechazo. La empresa debe tener esto en cuenta; básicamente hay que saber cuál color

es apto, qué cantidad de colores se debe utilizar y cuándo hay que cambiarlos.

El surtido de **tamaños** de los productos tiene un peso substancial en el éxito del programa de mercadeo, especialmente en determinados mercados como son los de confecciones, calzado y repuestos. Un surtido muy reducido significa ventas perdidas. Por el otro lado, cuando es demasiado extenso se corre el peligro de tener que vender cantidades considerables a precios rebajados.

La **calidad** es la medida en que el producto puede satisfacer una necesidad. Es muy subjetiva y tiene mucho que ver con las preferencias personales. Para determinar la calidad que tiene que tener un producto hay que saber primordialmente para qué va a ser utilizado. En este sentido es mejor hablar de que la calidad tiene que ser la adecuada y no la mejor. Para ilustrar esto veamos un ejemplo: no vale la pena comprar frutas de la mejor clase si van a ser utilizadas para hacer jugo. Otro aspecto de la calidad es que todos los componentes de un producto tienen que tener una calidad más o menos igual de modo que todos actúen en forma parecida y acaben su función simultáneamente.

La **garantía** del producto sirve para asegurar al comprador que se le compensará en caso de que el producto no responda a sus expectativas. Se pueden garantizar tanto productos como servicios (reparaciones por ejemplo); aunque la garantía puede afectar positivamente la promoción de las ventas no servirá de mucho si la empresa no puede cumplir con lo que ofrece en ella. Por eso la empresa tiene que asegurarse de que produce constantemente con la calidad requerida de modo que no corra el riesgo de que le sea devuelta la mitad de los productos vendidos. En términos generales, una política de garantías es adecuada cuando el precio del producto es alto, cuando se trata de un producto que no se compra con mucha frecuencia, cuando el producto es percibido como complejo, cuando el comprador no tiene mucho conocimiento del producto, cuando la participación en el mercado es reducida o cuando el producto es poco conocido.

Como último aspecto en relación con el producto está **el servicio después de la venta.** Si la empresa tiene una política de garantías es indispensable prestar el servicio después de la venta. También sin garantía, el servicio es un buen instrumento de mercadeo si la empresa tiene una adecuada capacidad de mantenimiento y reparación. Esto baja el supuesto de que las relaciones con el consumidor no terminan después de la venta de un solo ítem, sobre todo si se trata de un mercado donde las compras repetitivas son un fenómeno importante.

Mantener el servicio no es necesariamente una actividad subsidiada de la empresa. Perfectamente puede tener sus propios objetivos de generar un excedente (además, puede ser la única función que cumple una empresa). Además

la empresa tiene la alternativa de gastar fondos en proporcionar el servicio o invertir en la producción para evitar parcialmente el tener que arreglar productos a través de un mayor control de calidad.

— El producto en empresas agropecuarias:

Se estima necesario añadir algunas observaciones con respecto a lo que es "el producto" en empresas agropecuarias por sus características especiales. Esto para contrarrestar hasta cierto punto la tendencia a subestimar la importancia de una política ágil de mercadeo para este tipo de empresas; además para mostrar que el producto no necesariamente es una variable independiente en el programa de mercadeo.

Es cierto que no es cosa fácil variar las características de la mayoría de los productos agropecuarios como se hace para gran número de productos industriales. Sin embargo a través de los insumos empleados y del carácter del proceso productivo hay muchos aspectos de los productos que pueden ser manipulados perfectamente como son la calidad, el tamaño, el color, la apariencia y el valor nutritivo. Además el empaque tiene gran influencia en el atractivo comercial del producto.

Es necesario pues, planear la combinación de productos como en cualquier otra empresa definiendo su anchura, profundidad y consistencia. Así se determinará el número de líneas que tendrá la empresa (cultivos, hortalizas, especies menores, reforestación, etc.) y el número de items dentro de cada línea (ocho tiposde hortalizas, dos tipos de peces, etc.). Por lo general habrá bastante consistencia entre las distintas líneas aunque el carácter pueda diferir (v. gr. el cultivo de caña vs. la explotación de un trapiche).

A nivel de estrategias con respecto a la combinación de productos habrá una menor variedad pero siempre será indispensable seleccionar alguna. Concretamente son aplicables las estrategias de expansión o contracción de la combinación de productos, la de alteración de productos existentes (introducir nuevas variedades por ejemplo) y la de desarrollo de nuevos usos para productos existentes.

Es evidente que los productos agropecuarios suelen tener "ciclos de vida" muy largos pero esto no implica que sean indefinidos. A lo largo del tiempo ciertos productos pueden tender a desaparecer completamente (el caso del fique por ejemplo), variedades determinadas pueden ser sustituídas por otras o puede haber un cambio esencial en el empaque. La empresa tendrá que estar al tanto de este tipo de desarrollos para cambiar productos y líneas a tiempo.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos también hay posibilidades en el agro. Hay granjas experimentates que están lanzando nuevos productos constantemente a través de nuevos procesos; igualmente se puede llegar a innova-

ciones con base en productos ya existentes (extraer aceites, alcohol, utilizar subproductos como insumos para materiales de construcción, etc.).

Como se observa, también en empresas agropecuarias es posible introducir algún dinamismo en la combinación de productos para evitar que la empresa sea una unidad productiva igual a todas las fincas en su vecindad.

— **Mercadeo de servicios:**

Cuando se trata de una empresa de servicios, en muchos casos el mismo servicio sustituye lo que en otras empresas sería el producto, sobre todo cuando en la empresa no hay ningún proceso de compra-venta de bienes (cuando si lo hay, como en empresas de comercialización de productos agropecuarios y tiendas el servicio sí requiere un enfoque diferente). Stanton [1] menciona varias características de los servicios: *son intangibles*, es decir no se puede apreciar un servicio *de antemano* como sí puede apreciarse un producto. Por ende hay que enfatizar los beneficios que se pueden derivar del servicio y no tanto el servicio como tal: para una lavandería no es importante enfatizar que se lava ropa sino que se entrega bien limpia, bien planchada y a tiempo; para empresas que reparan equipos lo importante es entregarlos funcionando bien. De ahí sale la necesidad de gastar más en actividades de promoción en este tipo de empresas.

Además los servicios en algunos casos *difícilmente pueden ser separados de la persona* que los vende y con frecuencia son producidos y vendidos al mismo tiempo. Por consecuencia los canales de distribución son muy costosos, casi siempre venta directa. Por otra parte esta característica puede limitar la escala de operación de la empresa (capacidad de trabajo de la fuerza de trabajo) y la amplitud de la línea de servicios por tratarse generalmente de actividades especializadas.

Otra característica es *la heterogeneidad* del servicio; es difícil estandarizar el resultado de un servicio, v. gr. una preparación resulta mejor que la otra. Así se vuelve imposible juzgar la calidad de un servicio en forma objetiva. Siendo así, la empresa tendrá que enfatizar la planeación del servicio para lograr resultados consistentes y de alta calidad.

Por último los servicios son perecederos y sujetos a una demanda fluctuante, no pueden ser almacenados y por ende la capacidad no utilizada significa una pérdida; una política de mercadeo puede hacer mucho para suavizar este problema y equilibrar la demanda (ofreciendo precios más bajos cuando hay poca demanda por ejemplo).

---

1) Stanton, "Fundamentals of Marketing", cap. 24.

A pesar de estas características especiales hay que planear los servicios como se planean los productos; los servicios pueden ser mejorados, se puede buscar la ampliación de la línea de servicios (una lavandería que incluye la planchada, reparación de ropa y tratamiento contra polilla), se puede cambiar los servicios existentes o introducir nuevos. Hasta cierto punto la planeación de servicios es más fácil: no hay necesidad de contar con diseño, color, empaque, etc., pero la calidad plantea un problema mayor.

5. EL PRECIO

Como segundo elemento de la combinación de mercadotecnia la empresa tiene que desarrollar una política de precios para su combinación de productos o servicios. Las decisiones en cuanto al precio son importantes y complejas sobre todo porque al fijar sus precios la empresa tiene que tener en cuenta diversos objetivos a la vez y además contar con acciones y reacciones por parte de otros, causadas por su política de precios.

Esto significa que la empresa no tiene completa autonomía para fijar el nivel de precios de sus productos porque aquí interviene una multitud de factores interrelacionados. Si el precio no es correcto la empresa tardará en notar los efectos nefastos porque al fin y al cabo es el mercado (las fuerzas de oferta y demanda) el que determina el precio de un producto fijando a la empresa un espacio dentro del cual ésta puede tener o no tener alguna libertad para actuar. La empresa que mejor sepa aprovechar este espacio y tome una actitud activa en el proceso, tendrá las mayores facilidades de llevar a cabo un programa exitoso de mercadeo. Esto vale también para empresas pequeñas en los niveles informales de la economía donde la tendencia a fijar precios por automatismos y casi por tradición es mucho más fuerte que en los niveles modernos, lo que hace que fácilmente pierdan oportunidades. El argumento de que estas empresas no tienen ni la capacidad ni la posición de poder necesarias para poder influir los precios no impide que pueden desarrollar una política efectiva de precios para lograr sus objetivos. A continuación se proponen algunos elementos para llegar a esta política.

Los objetivos de la política de precios

Antes de poder fijar los precios para sus productos la empresa tiene que definir qué objetivos quiere lograr con esta acción específica. Estos objetivos tendrán incidencia sobre los niveles de los precios. Aquí se presentan los diver-

sos objetivos que puede perseguir una empresa, aunque a la empresa asociativa, dado su carácter específico, solo le corresponden algunos de ellos[1].

— **Penetración del mercado:**

En este caso la empresa fija *precios relativamente bajos* para estimular el crecimiento del mercado y para asegurarse una buena participación en él. Fijar precios a un nivel bajo es aconsejable, siempre y cuando el mercado muestre una alta sensibilidad a los precios; los costos de producción y distribución disminuyen con cantidades mayores (economías de escala) y los precios bajos desaniman la competencia actual o potencial. El objetivo puede ser apto para la empresa asociativa cuando ésta se encuentra en el proceso de ubicarse en un mercado específico (v. gr. en sus primeras etapas de desarrollo) pero tiene la desventaja de que el margen de utilidad será reducido y por ende hay que dar más énfasis al análisis de costos, la eficiencia de la producción, etc.

— **"Descremar" el mercado:**

Este objetivo parte del hecho de que hay ciertas clases de consumidores que están dispuestos a pagar una *precio mayor* que otros debido a que el producto representa para ellos un mayor valor por algún motivo (status, urgente necesidad, características especiales del producto, etc.). La empresa puede ganar una ventaja con estos compradores (aunque sea temporalmente) para luego bajar el precio paulatinamente a fin de atraer otros segmentos del mercado.

Este objetivo puede ser considerado cuando hay suficientes compradores que van a adquirir el producto, independientemente (hasta cierto punto) del nivel de precios con la condición de que los costos de producción y distribución por unidad no se eleven tanto al producir una cantidad menor que eliminen las ventajas obtenidas por vender a un precio más alto y de que las posibilidades de que surjan competidores por los altos precios sean remotas (cuando las barreras de entrada son altas por la inversión, la tecnología aplicada o los costos de desarrollo del producto, por ejemplo).

Este objetivo parece ser un poco "de lujo" y no muchas empresas pueden permitirse adoptarlo. Tendrá más relevancia para empresas que posean un carácter innovativo, capaces de desarrollar e introducir productos nuevos o por lo menos distintos de los que producen las demás. En este sentido, estará al alcance de la Empresa Asociativa aplicando tecnología apropiada en su proceso de innovación. (El caso de la empresa que introduce un foto-interruptor electrónico o un calentador de agua novedoso). Además, los precios altos tienen otros dos aspectos: si el precio es demasiado alto hay espacio para bajarlo, o sea que es más fácil reducir un precio alto que elevar un precio bajo; además, un precio alto crea la impresión de un producto superior (ligado con la calidad y la imagen que el producto tiene).

(1) Fuentes: P. H. Kotler, Ibid, p. p. 357-358 y W. Stanton, Ibid, p. p. 256-260

— **Recuperación rápida de fondos:**

La empresa fija los precios de tal manera que recupera en poco tiempo los fondos invertidos (primordialmente capital de trabajo). Esto puede justificarse para evitar una falta de liquidez o porque el futuro no es lo suficientemente seguro como para "cultivar" el mercado con mucha paciencia. El objetivo implica por lo general fijar precios a *niveles bajos* para evacuar productos sin mayor demora, mantener bajas existencias y conceder poco crédito. Aunque puede ser conveniente (los problemas de liquidez son notorios en este tipo de empresas), no es muy realista sobre todo en cuanto a la extensión del crédito a los clientes que es casi inevitable en los niveles informales.

— **Tasa Interna de retorno suficientemente alta:**

Durante la etapa de factibilidad se calculó la tasa interna de retorno que se previó para la empresa. Esta puede convertirse luego en el objetivo para fijar los precios de los productos, es decir que se fijan los precios a tal nivel que —conociendo los egresos— *se llegue a esa tasa* en las operaciones. Es posible que a la larga otro nivel de precios conduzca a una tasa mayor; sin embargo la empresa se da por satisfecha con un retorno que es aceptable para su nivel de inversión y riesgo. Este objetivo tiene la tendencia a producir precios "justos y razonables" lo que lo hace factible para una Empresa Asociativa que prefiere por lo general la persistencia a largo plazo a tener que entrar en batallas duras para ganarse una ventaja a corto plazo con todas las consecuencias que esto implica.

— **Promoción de la línea de productos:**

Aquí se busca un nivel de precios *apto para la línea de productos en su totalidad* y no tanto para productos individuales. Este objetivo permite vender uno o más productos a precios bajos siempre y cuando esto sirva para fomentar las ventas de la línea completa. Estos precios bajos atraerán a los compradores que luego (se espera) comprarán otros productos de la línea a precios más favorables para la empresa. Por lo general los productos que se venden a un precio bajo forman parte de un surtido determinado (e interrelacionado) o son productos de primera necesidad. Este objetivo es muy común para empresas que venden comestibles (v. gr. productos "gancho" en tiendas).

— **Mantener o mejorar la participación en el mercado:**

Este puede ser un objetivo importante sobre todo en un mercado creciente donde la participación de la empresa disminuiría en términos relativos si permanece igual su volumen de ventas. Para concretar el objetivo la empresa tiene que estar en posición de medir y evaluar su participación en el mercado. Con este objetivo los precios tienden a mantenerse a niveles *promedios o bajos.*

— **Optimizar el excedente económico a largo plazo:**

Se utiliza este objetivo en este sentido porque es impracticable formularlo de otra manera. No se puede hablar de maximizar porque en primer lugar no es muy lógico en relación con la filosofía de la Empresa Asociativa y en segundo lugar no es muy aconsejable porque conlleva dos peligros: o la empresa se autoeliminará por pedir precios demasiado altos o el mercado atraerá más capital para balancear oferta y demanda y como consecuencia aumentará la oferta y bajarán los precios y las utilidades).

Es más realista optar por la generación de un excedente económico a largo plazo, lo cual tiene un efecto estabilizador en el mercado (asegurando así una vida más prolongada para la empresa) y toma en cuenta la posibilidad de que haya productos substitutos, de que se puedan aplazar las compras y de que la competencia pueda aumentar sin mayor problema. Este objetivo implica el contar con *precios razonables y con posibles pérdidas a corto plazo* (por la introducción de un nuevo producto o por la entrada de una nueva área geográfica, por ejemplo).

Importancia del precio como instrumento de mercadeo y relación con los demás elementos de la combinación de mercadotecnia

El precio del producto determina en gran parte su demanda. Igualmente afectará la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. Como resultado, el precio tiene una incidencia directa en los ingresos brutos de la empresa y por consecuencia en su posición de liquidez, sus posibilidades de generar un excedente económico, etc. Además el precio tiene relación con el segmento del mercado en el cual va a funcionar la empresa y sobre la imagen que ésta va a proyectar. En la sociedad colombiana y sobre todo en los niveles informales el precio ocupa un lugar importante por el hecho de que gran parte de la producción nacional consiste en materias primas (incluyendo productos agropecuarios) y bienes de consumo. Añadiendo esto, a la gran estandarización que hay en estos productos y el poco esfuerzo por diferenciarlos por medio de una política de marcas, empaque y promoción, la única manera de diferenciar una oferta competitiva es por el precio. Esto sigue siendo válido en el sector primario de la economía. En otros sectores ya se nota una tendencia cada vez más fuerte a diferenciar bienes y servicios de una manera u otra.

En conclusión, si la empresa produce bienes o servicios que no se pueden diferenciar de los producidos por otros, necesariamente tiene que dar mucha importancia al precio como instrumento de mercadeo, mientras que si produce bienes o servicios diferenciables es preferible que compita con otros instrumentos.

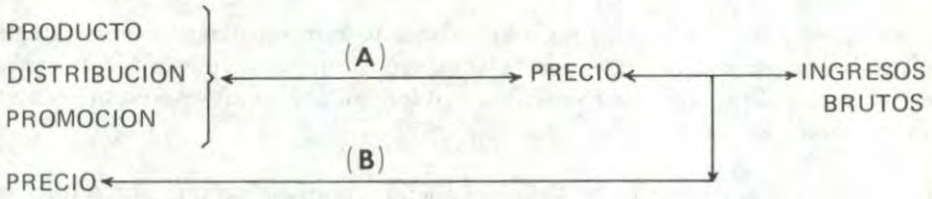
Sin embargo, aquí surge un problema en el sentido de que los instrumentos

de la combinación de mercadotecnia no funcionan independientemente sino que hay una fuerte interacción entre ellos. Por ejemplo, las decisiones sobre el producto (en cuanto a la calidad, características, diseño, etc.) tienen influencia sobre el precio que se le puede fijar.

Se pueden distinguir dos tipos de relaciones entre los componentes.

Figura No. 10

RELACION ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA COMBINACION DE MERCADOTECNIA



(A) Es una relación múltiple entre costos y precio
(B) Es una relación entre precio e ingresos brutos

De los ingresos brutos tendrán que salir tres componentes: los costos de producción, los costos de mercadeo y un excedente económico.

Fijación de precios en la empresa asociativa

El objeto de este numeral es discutir las estrategias y métodos para fijar los precios de los bienes o servicios de la empresa. Para la estrategia de precios hay que contar con tres factores, a saber: los costos de producción, la demanda de los productos y la competencia que encuentra la empresa. Cada uno de estos factores puede servir como base para formular la estrategia de precios.

— Fijación de precios de venta según los costos de producción y mercadeo:

Tal vez lo más común es fijar el precio de acuerdo con los costos causados por la producción, la distribución y la promoción de los bienes o servicios; a estos costos se añade un margen para cubrir costos generales y para asegurar algún excedente. El margen es casi siempre expresado en términos de un porcentaje (v. gr. el precio de venta es igual a los costos de producción y mercadeo más el 30%).

Evidentemente, para poder utilizar este criterio es necesario conocer en detalle cuáles son los costos de producción y mercadeo ocasionados en el proceso productivo y en el de distribución. Estos costos variarán además con el volumen de bienes producidos, lo que hace que la base sobre la cual se calcula el margen no será siempre la misma y lleva el peligro de que los resultados estén por debajo del óptimo. Por esta razón la estrategia es más apropiada cuando los costos promedio no varían mucho con el volumen producido. Los tres argumentos para utilizar esta estrategia son:

a) Como los datos que se requieren son internos (costos), hay menos incertidumbre que cuando se utiliza una base externa a la empresa (como la demanda del producto);

b) Si la mayoría de las empresas en el mismo ramo utilizan esta estrategia (lo que se encuentra con frecuencia sobre todo en los niveles informales) es posible que sus precios sean similares evitándose así una fuerte competencia con el precio.

c) El tercer argumento es de tipo casi social y consiste en que utilizando esta estrategia la empresa no intenta aprovecharse del consumidor en el sentido de que no trata de aumentar el precio por ejemplo ante una demanda mayor sino sólo de asegurarse una retribución razonable.

Estos argumentos parecen suficientes para estipular que la estrategia de fijar precios según costos debe ser adoptada por la Empresa Asociativa. De todos modos es un buen punto de arranque sin que implique que no se pueden introducir otros factores.

La técnica del "análisis del punto de equilibrio" puede servir mucho para concretizar la problemática. Básicamente la técnica dice cuánto hay que vender a un precio determinado para por lo menos cubrir todos los costos. Después hay que ver si es razonable esperar que realmente se pueda vender esta cantidad al precio propuesto. En primera instancia hay que poder estimar los costos variables por unidad producida (costos variables son aquellos que varian con el número de unidades producidas, principalmente las materias primas) y la mano de obra directa. Luego hay que calcular y repartir los costos fijos de tal manera que se asigne parte de estos costos a cada una de las unidades producidas. Cuando hay varias líneas de productos hay que buscar una división justa de los costos fijos entre ellas. Para la Empresa Asociativa la remuneración de los socios será un costo fijo porque la fuerza de trabajo constituye la parte clave y permanente de la empresa. Solamente si se trata de mano de obra ocasional (especial o estacional) se la considera como variable. Conociendo los costos totales la empresa puede estimar un precio de venta preguntándose sucesivamente cómo se compara este precio en el mercado

con los precios de productos competidores y/o substitutos y además si este precio genera suficiente demanda para alcanzar las ventas mínimas necesarias.

De todas maneras la empresa tiene que hacer un esfuerzo para estimar el volumen de venta para un período dado, básicamente por medio de la investigación del mercado. Una vez conocida esta estimación se la compara con el volumen en el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el volumen de venta necesario para cubrir tanto los costos fijos como los variables.

En otras palabras:

$$\left.\begin{array}{l}\text{Unidades que se deben}\\ \text{vender para subsistir}\end{array}\right\} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{precio por unidad} - \text{Costos variables por Unidad}}$$

o expresado en letras: $$U_{subs} = \frac{C_{ft}}{P_u - C_{vu}}$$

La técnica puede ser ilustrada por medio del siguiente ejemplo:

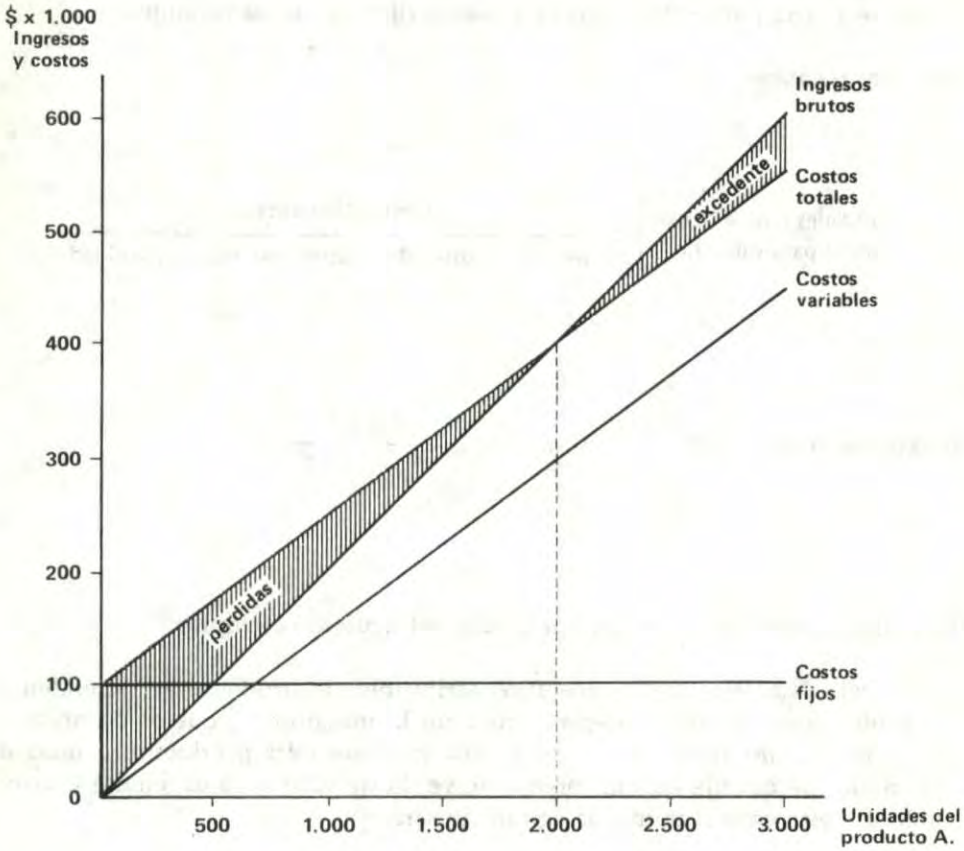
Se ha calculado que los costos fijos atribuíbles al producto A ascienden a $100.000 (remuneración, depreciación de la maquinaria, costos de promoción, energía, intereses, etc.). Los costos variables para producir una unidad son $150. Se calcula que un precio de venta de $200 será suficiente y razonable. En este caso el punto de equilibrio será:

$$\text{Usubs} = \frac{100.000}{200-150} = \frac{100.000}{50} = 2000 \text{ unidades;}$$

es decir que hay que producir y vender por lo menos 2.000 unidades del producto A para que no haya pérdidas. Lógicamente, esta cifra no constituye ningún objetivo, ya que es de esperar que la empresa genere un excedente. La siguiente gráfica muestra el excedente que se obtendrá vendiendo más de 2.000 unidades.

Figura No. 11

ESTIMACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Aunque el punto de equilibrio no da una respuesta definitiva si es una pauta para determinar si un precio es el más correcto o no. Se puede repetir el mismo ejercicio variando cada vez el precio de venta, con lo que se cambia el punto de equilibrio. Por ejemplo, si se fija un precio de $250 el punto de equilibrio será apenas 1.000 unidades. La pregunta clave aquí es evidente si se pueden vender estas 1.000 unidades a un precio tan alto. De todos modos, el punto de equilibrio nos da un instrumento adecuado para relacionar precio, volumen de venta y capacidad productiva de la empresa.

La empresa asociativa puede añadir otra dimensión a su política de precios e inclusive convertirla en un instrumento de promoción si la maneja adecuadamente[1]. La idea es informar a los clientes sobre la forma como la empresa llegó a sus precios de venta de manera que aquellos tengan claridad sobre su estructura de costos y márgenes. Según J. Vanek ésta debería ser la práctica de las empresas asociativas bajo lo que él denomina el "Principio de Transparencia"[2]. Como el objetivo de esta empresa no es maximizar utilidades, por este aspecto se las compara favorablemente con empresas que sí se adhieren a esta maximización.

En síntesis, la estrategia de fijar los precios de venta según los costos de producción es adecuada para la empresa asociativa siempre y cuando esta conozca cuáles son sus costos y aplique el margen con la suficiente flexibilidad (con base en la información sobre el mercado), de modo que pueda fijar precios de venta a niveles reales y competitivos.

— Fijación de precios de venta de acuerdo con la demanda para el producto:

Esta estrategia implica que la empresa fija sus precios de acuerdo con la intensidad de la demanda para sus productos, pidiendo un precio alto cuando la demanda es grande y bajándolo cuando la demanda es débil. Esta estrategia da por resultado con frecuencia una discriminación de precios, es decir que el mismo producto (o con modificaciones mínimas) es vendido a distintos precios. La base para discriminar puede ser el tipo de consumidor y sus características, la versión del producto en cuestión, el lugar donde se vende o el tiempo en que se lo vende. Para poder discriminar precios es necesario que exista la posibilidad de segmentar el mercado y que los segmentos muestren una demanda propia con una intensidad distinta.

El objetivo de "descremar" el mercado tiene que ver directamente con esta estrategia y ya se cuestionó su validez para empresas asociativas.

Hay varias objeciones a la adopción de esta estrategia por parte de la Empresa Asociativa, algunas de las cuales son de índole casi ideológica. Para poder fijar los precios de acuerdo con la demanda para los productos es indispensable tener una buena noción de la demanda y su estructura, lo cual implica un proceso complejo y posiblemente costoso. Hay que identificar, delimitar y cuantificar los distintos segmentos con su respectiva intensidad de demanda. Esto va mucho más allá que la segmentación global discutida en la sección: "Planeación de productos" (Ver página No. 32), y por ende no es muy deseable. Por otro lado, la empresa asociativa optará probablemente por una demanda mayor (popular) a precios modestos logrando así mayores posi-

(1) Se trata de una sugerencia hecha por el Equipo de Strangforce Inc. (EE. UU.) en su manual para Autogestión "Democracy in the Workplace", página 68.

(2) Ibid, página 17.

bilidades de generación de empleo y expansión. A la luz del concepto de mercadeo (responsabilidad social) se pretende además que la Empresa Asociativa fije precios a niveles que estén en alguna relación con el valor (la utilidad) del producto y no imponga cualquier cifra arbitraria.

— Fijación de precios orientada por la competencia:

Siguiendo esta estrategia la empresa fija sus precios con base en los precios que los competidores piden por sus productos. Hay mercados, sobre todo los de productos homogéneos donde es virtualmente inevitable adoptar esta estrategia y más si la empresa es pequeña. Este es el caso con la mayoría de los productos agropecuarios, con materias primas como materiales de construcción y con comestibles no diferenciables (pan, panela, etc.). Casi siempre se fija simplemente el mismo precio que la competencia, aunque puede haber variaciones menores. Aquí lo que se destaca más es que no se busca una relación rígida entre el precio de venta por un lado y los costos y la demanda por otro. La cuestión se reduce a que la empresa tiene que definir si su estructura de costos le permite operar en el mercado o no. Esto exige que la empresa conozca en detalle sus costos y los compare continuamente con los precios vigentes en el mercado, un procedimiento que podría ser institucionalizado en el Sistema de Información sobre Mercadeo. La estrategia como tal puede conducir fácilmente a una actitud pasiva por parte de la empresa que se basa en suponer que los demás saben lo que están haciendo, que conocen su estructura de costos, etc. y que por eso basta con imitar sus precios. Aunque esta práctica es conveniente sobre todo cuando a los socios les falta conocimiento suficiente para tomar decisiones racionalmente, fácilmente produce un automatismo que la lleva a funcionar por debajo del nivel óptimo.

En conclusión, si la empresa asociativa adopta la estrategia de dejarse conducir por los precios de la competencia es porque no tiene otras alternativas debido a las condiciones del mercado en que está operando. En este caso el buen control de costos se convierte en una actividad de suma importancia.

Momentos cruciales en la política de precios[1]

La política de precios es una parte integral de la política de mercadeo de la empresa y por eso no puede ser descuidada en ningún momento. Sin embargo, hay algunos eventos especiales en que la decisión que se toma en cuanto a la política de precios puede ser determinante del éxito de la empresa a corto plazo y con posibles repercusiones a largo plazo. Estos momentos son: cuando se fija un precio por primera vez (por ejemplo para un nuevo producto), cuando la empresa quiere cambiar un precio, cuando la competencia cambia su precio y cuando hay que fijar precios para una línea de productos. En este aparte se discuten brevemente estos momentos.

---

(1) Fuente: P. H. Kotler, páginas 353-369 y 383.

— **Fijación del precio de venta de un producto por primera vez**

Este es uno de los primeros problemas que enfrentará la Empresa Asociativa ya desde antes de su establecimiento (véase fascículo 7 de la serie "Guía Metodológica: El estudio de factibilidad"). La empresa tiene que fijar los precios de venta de la combinación de productos con que va a comenzar. Los precios que fije en esta instancia van a determinar en gran parte su ubicación y posición futura en el mercado, ya que cambiarlos a corto plazo es problemático. Por eso es muy importante que se le dé suficiente atención al proceso mientras es posible hacerlo con relativa facilidad.

Situaciones parecidas ocurren cuando más tarde la empresa quiere introducir un nuevo producto, cuando quiere introducir un producto existente en un nuevo canal de distribución o área geográfica o cuando la empresa funciona por medio del sistema de participar en licitaciones.

— **Iniciación de un cambio de precio por parte de la empresa**

Pasado un tiempo después de su establecimiento es posible que la empresa quiera o se vea obligada a cambiar el precio de sus productos. Esto pasará cuando la empresa considere que los precios ya no guardan una relación correcta con los costos o la demanda. Sobre todo cuando suben los costos de la materia prima (un factor externo) la empresa necesariamente tiene que trasladar los aumentos al cliente y lo normal es que a los competidores les suceda lo mismo, de manera que el alza será una acción casi común.

Por otro lado, la empresa puede decidir por sí sola —y sin una causa clara— cambiar un precio, por ejemplo por razones promocionales. Este cambio no tiene que ser permanente sino que puede ser una medida temporal (v. gr. bajar los precios durante una semana en combinación con una campaña de publicidad para estimular las ventas). Es evidente pues, que cualquier cambio causará reacciones, principalmente por parte de consumidores y competidores y posiblemente por parte de revendedores, intermediarios, abastecedores y otros. Ahí está el punto crucial: el efecto y el éxito del cambio en el precio dependerá de cómo van a responder los demás. Como esto es tan difícil de predecir, cualquier cambio lleva grandes riesgos consigo.

La forma como van a reaccionar los clientes se explica por el concepto de la "elasticidad-precio" de la demanda. Como el concepto es bantante teórico y complejo no se puede esperar que la empresa asociativa aprenda a manejarlo con mucha agilidad. Por otra parte, sí es conveniente que los socios adquieran por lo menos alguna noción de lo que es la elasticidad-precio de la demanda para los productos de la empresa.

La elasticidad se refiere al cambio en la demanda causado por un cambio porcentual en el precio. La elasticidad tiene una relación directa con los ingresos

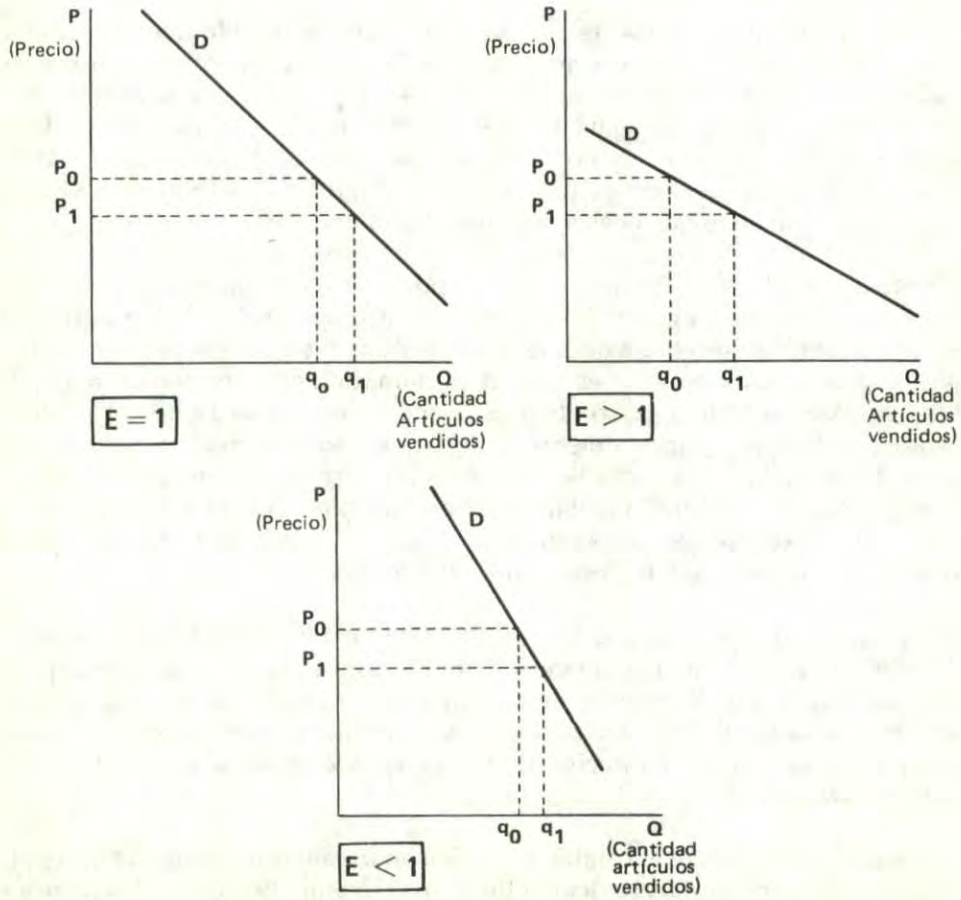
brutos que generará la empresa (cantidad vendida multiplicada por el precio de venta por unidad). Si ésta es **igual a uno** quiere decir que las ventas aumentan/bajan en el mismo porcentaje en que baja/sube el precio. En este caso los ingresos brutos prácticamente no son afectados.

Si la elasticidad es **superior a uno** quiere decir que las ventas aumentan/bajan en un porcentaje mayor que el porcentaje en que baja/sube el precio. Si es así, los ingresos brutos serán mayores. Lo contrario vale cuando la elasticidad es *inferior a uno* o sea que en ese caso las ventas aumentan/bajan en un porcentaje menor que aquel en que baja/sube el precio, con el resultado de una disminución de ingresos.

Por medio de las tres gráficas siguientes se aclara un poco más el concepto.

Figura No. 12

LA "ELASTICIDAD–PRECIO" DE LA DEMANDA



En las tres gráficas el precio baja con una tasa igual. Se puede observar, sin embargo, que los cambios en la cantidad demandada son cada vez más diferentes. En la primera gráfica la distancia entre $P_0 - P_1$ y $Q_0 - Q_1$ es la misma en la segunda gráfica la distancia $Q_0 - Q_1$ es mayor que $P_0 - P_1$ y en la última gráfica $Q_0 - Q_1$ es menor que $P_0 - P_1$. El efecto sobre los ingresos brutos de la empresa se pueden ilustrar por medio de un ejemplo numérico. Supongamos que P_0 (el precio inicial) es $100 y que Q_0 (las ventas iniciales) son 100 unidades. Los ingresos brutos serán entonces: 100 unidades X $100 = $10.000. Si la empresa quiere mejorar sus ingresos brutos por medio de una disminución del 10% en el precio fijándolo en $90, analizamos las consecuencias de esta decisión bajo distintas situaciones de elasticidad-precio. Si ésta es igual a uno la demanda aumentará en un porcentaje igual, es decir, también en un 10%. El resultado son ventas de 110 unidades y en consecuencia ingresos brutos de $9.900 o sea $100 por debajo del nivel inicial. Si la elasticidad fuera mayor que uno (por ejemplo 1.5) la cantidad vendida sería 115 con ingresos brutos de $10.350 considerablemente más altos que antes. Con una elasticidad menor de uno (por ejemplo 0.5) se venderían solamente 105 unidades para ingresos brutos de $9.450 o sea mucho más bajos que en la situación inicial.

Este ejemplo muestra que no se puede decir de antemano qué efecto tendrá un cambio en el precio de un producto y que es conveniente tener por lo menos una idea rudimentaria sobre la elasticidad-precio de los productos que ofrece la empresa. Ya es un avance saber si ésta es inferior o superior a la unidad.

No se puede esperar que la elasticidad-precio explique perfectamente la reacción de los consumidores a un cambio de precio. Los consumidores casi nunca reaccionan en forma perfectamente racional a un cambio de precio. Aquí hay que contar seriamente con la forma como *perciben* el precio. Es posible que un consumidor decida no comprar un producto porque *piensa* que éste tendrá un precio "X" que no le conviene mientras el precio es —en la realidad— más bajo que lo que pensaba. Esto significa que es de suma importancia que los consumidores potenciales de la empresa estén informados sobre los precios correctos (que además es por lo que aboga el "Principio de Transparencia"). Informar sobre precios puede tener un efecto igual a reducir precios (aunque sea solamente en la mente del consumidor).

Lo mismo que con los consumidores, hay que contar con las posibles reacciones de las empresas competidoras; sobre todo cuando el número de empresas en el ramo es reducido, los productos son homogéneos, los compradores pueden diferenciar distintas ofertas y están bien informados. Si la empresa inicia un cambio en el precio de sus productos puede pasar una de dos cosas: o la competencia tiene una política desarrollada para reaccionar frente a cambios en el precio o considera cualquier cambio como un reto nuevo. Si los competidores se encuentran en los niveles informales lo más probable es que no ten-

gan una política definida para actuar; en este caso la reacción sería demorada. Por otro lado, no hay que esperar que la competencia vaya a reaccionar siempre cambiando su propio precio; hay suficientes alternativas para una reacción de otra índole (v. gr. mejorar la calidad o aumentar las actividades promocionales). Es importante pues, poder pronosticar hasta donde se pueda cómo reaccionarán los competidores. En este caso es conveniente concentrarse en un competidor "típico" analizando su comportamiento frente a cambios anteriores, tratar de descubir sus objetivos, intereses y motivaciones, etc.

—Como enfrentar cambios de precios por parte de la competencia:

No es de esperar que la empresa asociativa sea siempre la que tome la iniciativa de cambiar un precio, sobre todo si está actuando en un mercado con muchos productores. Si uno de ellos cambia sus precios la empresa tiene que ser: capaz de tomar la acción correcta.

Si la empresa está operando en el tipo "Mercado homogéneo altamente competido" (ver página No. 62 "Fijación de precios orientada por la competencia"), no tiene alternativa sino seguir el cambio de precio iniciado por la competencia, lo que por lo general será una acción masiva. Solamente cuando el número de empresas es reducido, la Empresa Asociativa puede tratar de ejercer alguna influencia en mantener precios a niveles razonables y justos (con miras hacia el consumidor). Si su posición lo permite, puede en casos determinados resistir a un aumento del precio por parte de otros esperando que ellos vuelvan a bajarlo.

Cuando la oferta está compuesta por productos no homogéneos la empresa tiene más espacio para actuar considerando varias alternativas. Hay que tener en cuenta que los compradores seleccionan una empresa no sólo por sus precios sino por una multitud de factores: calidad, fiabilidad, servicio, condiciones de pago, condiciones de entrega, imagen del producto y de la empresa y otros. Es bien posible que por estos factores el comprador ni siquiera considere diferencias menores en los precios. En este caso la empresa tiene básicamente tres opciones:

— No hacer nada y perder posiblemente unos pocos clientes. Para correr este riesgo hay que tener una idea de la lealtad de los clientes de la empresa a sus productos. Además hay que considerar si el cambio será permanente o únicamente temporal. Si un competidor reduce un precio temporalmente por razones de promoción por ejemplo, es perfectamente factible no reaccionar de ninguna manera.

— Enfrentar el cambio en parte o completamente alterando el propio precio Antes de hacer esto es conveniente saber por qué la otra empresa cambió su precio y si esto fué una acción general ya iniciada por más empresas: ¿Cambiaron las condiciones de costos, se alteró la estructura de la deman-

da o se trata de una acción agresiva intentada por ella para ampliar su participación en el mercado y eliminar competidores? ¿Qué harán los demás que todavía no han reaccionado? ¿Qué pasará con la participación en el mercado, los ingresos brutos y el excedente económico de la empresa si decide no actuar? ¿Qué reacciones causará una acción propia en las demás empresas?

Estas preguntas hay que analizarlas para poder determinar la acción más adecuada. El problema aquí es que probablemente no hay tiempo para un análisis amplio porque es necesario reaccionar rápidamente de manera que es recomendable tener previstas las posibles alternativas de antemano adecuándolas a las circunstancias específicas del cambio. De todos modos las dos condiciones cláves son que las ventas de la empresa serán afectadas *sustancialmente* y en forma *permanente*. Bajo estas condiciones es indispensable tomar la acción precisa. Si una reducción de precio es factible y no hay alternativas oportunas, la empresa bajará su precio para enfrentarlo al de la competencia o hasta llegar a su punto de equilibrio, dependiendo de cuál de los dos precios, es más alto. No es seguro, sin embargo, que esto será suficiente porque la competencia no puede actuar sobre la decisión tomada por la empresa con el serio peligro de desencadenar una "guerra de precios" que reducirá los ingresos brutos para todas las empresas.

— Una manera de evitar esto es reaccionar con otras medidas distintas del cambio de precio como las ya discutidas (calidad, promoción, etc.); esta estrategia tiene la desventaja de que los efectos de estas medidas no se notan rápido como los de los cambios en el precio.

— **Fijación de precios para la línea de productos:**

Una cosa es fijar el precio para un solo producto y otra mucho más complicaca fijar precios para varios productos que además están interrelacionados. En este caso el problema es fijar precios que aseguren que la línea como tal sea rentable y no tanto un producto aislado. La tarea se hace difícil porque los productos por lo general estarán interrelacionados en sus costos o su demanda y pueden estar sujetos a distintas intensidades de competencia. A continuación se explora esta problemática.

— *Demanda interrelacionada:*

Dos productos están interrelacionados en cuanto a la demanda cuando el precio (o algún otro elemento de la competencia de mercadotecnia) de un producto afecta la demanda del otro. Este fenómeno ha sido denominado "Elasticidad cruzada de Demanda". Si esta es positiva quiere decir que los dos productos son sustitutos, si es negativa los productos son complementarios y si es muy baja o igual a cero no están relacionados en cuanto a la demanda.

Supongamos, por ejemplo que una ebanistería produce muebles rústicos y muebles más finos estilo Luis XV. Si la empresa baja el precio de la mesa de comedor estilo Luis XV problablemente sucederá lo siguiente: la demanda de comedores estilo rústico bajará (sustitutos). La demanda para taburetes estilo Luis XV aumentará (complementos) y la demanda para camas-cajones no será afectada.

Esto implica que antes de iniciar un cambio en el precio la empresa tiene que determinar la forma y la medida en que están interrelacionados sus productos en cuanto a su demanda para poder definir el impacto total de ese cambio.

— *Costos interrelacionados:*

Dos productos están interrelacionados en cuanto a sus costos cuando un cambio en la producción de uno afecta los costos del otro. Esto vale especialmente para las Empresas Asociativas donde por lo general todos los productos son elaborados utilizando las mismas instalaciones productivas. Todos los productos están interrelacionados en cuanto a sus costos aunque no sean parecidos o complementarios por el hecho de que hay que repartir los costos fijos sobre la producción en su totalidad. Si la empresa decide aumentar el precio de un producto determinado y como consecuencia las ventas de este producto bajan, los costos de los demás productos serán más altos porque hay que repartir los costos fijos sobre una cantidad menor de productos, con lo que se afecta la rentabilidad total de la empresa.

— *El Efecto de la Competencia*

Es de suponer que no todos los items en la línea de productos están sujetos a la misma intensidad de competencia. Si la empresa tiene varios productos con un margen muy reducido porque la competencia es fuerte, esta situación desventajosa se puede compensar introduciendo otros productos que tienen que enfrentar menos competencia permitiendo fijar su precio a un nivel un poco más elevado y por lo tanto dando un margen más alto.

Nota adicional

Con estas observaciones se concluye el capítulo sobre la estrategia de precios para las Empresas Asociativas. Lo más importante para destacar es que los socios tomarán cualquier decisión con respecto a los precios para sus productos concientemente y que no se dejarán guiar simplemente por los automatismos y tradiciones tan comunes en los niveles informales. Además hay que darse cuenta muy claramente que el elemento del precio es un instrumento muy efectivo para ejercer la responsabilidad social de que se habló lo que no es lo mismo que vender a precios subsidiados.

6. LA DISTRIBUCION[1]

Después de haber concretado la combinación de productos que responda a los intereses y necesidades de los consumidores y de haber definido las políticas para fijar precios para estos bienes o servicios hay que enfrentar la tarea de definir cómo llegarán a sus destinatarios finales, por lo general consumidores domésticos o usuarios industriales.

La definición de la estrategia de distribución es una continuación lógica de las actividades anteriores, de las cuales la segmentación del mercado fué la primera. En ese instante se estudió más que todo la estructura y magnitud de la demanda como tal sin todavía profundizar demasiado en los problemas de cómo hacer llegar los productos a ese segmento. Sin embargo, este es un problema de considerable importancia una vez que esté establecida la empresa. Si los canales de distribución no son adecuados para el segmento seleccionado esto implica que la empresa no puede atender la demanda de este segmento y por consecuencia perderá oportunidades.

Hay dos aspectos en la estrategia de distribución que obligan a darle amplia atención. En primer lugar hay que tener en cuenta que los *canales de distribución* seleccionados por la empresa tendrán gran incidencia en las demás áreas de mercadeo. Una vez tomada la decisión con respecto a los canales, los demás elementos de la combinación de mercadotecnia se verán muy limitados. Por eso hay que pensar dos veces antes de tomar la decisión definitiva en lo que se refiere a la distribución e inclusive es conveniente definir antes otras áreas primordiales. Si la empresa ha decidido mercadear una serie de productos populares a precios razonables no los puede distribuír a través de almacenes exclusivos. La cooperación de los distribuidores en la promoción de los productos depende mucho del tipo de canal que la empresa está empleando. Es importante, entonces, tener muy claro cuáles son las consecuencias de las decisiones en cuanto a distribución para el resto de la combinación de mercadeo.

(1) Fuente: P. H. Kotler, Ibid, capítulo 16.

El segundo punto es que el *compromiso* que adquiere la empresa a través de su política de distribución es de *largo plazo.* Posiblemente esto es más válido en los niveles modernos que en los niveles informales pero de todos modos ninguna empresa puede cambiar sus canales de distribución cada quince días, causando confusión en los consumidores y afectando seriamente su reputación en el mercado. Esto no impide que se alteren los canales después de un tiempo a la luz de un cambio en la política de mercadeo pero siempre con mucha precaución y como resultado de un cambio significativo en la estrategia global.

Vale la pena destacar aquí que lo anterior no significa que no se puedan cambiar algunos integrantes de un canal específico a corto plazo (un intermediario, un almacén determinado, etc.), lo cual sí es factible aunque no siempre aconsejable. No hay que olvidar que es precisamente en esta área donde la empresa puede adquirir su estabilidad (o sea a través de contactos valiosos y repetitivos con clientes básicos permanentes).

La naturaleza de los canales de distribución para las empresas asociativas

Como se explicó antes, el consumidor es el núcleo, el eje de la combinación de mercadotecnia. El canal de distribución no es más que un puente entre la empresa y el consumidor o sea el camino que se establece para que los bienes o servicios producidos por la empresa lleguen a su destino final (el proceso a través del cual la empresa logra sus objetivos). Los canales de distribución están pues en función de este objetivo, de modo que estos canales se definen como el conjunto de intermediarios (en sentido amplio) que permiten a la empresa lograr sus objetivos en la mejor forma posible.

Esto tiene una connotación especial para la empresa asociativa en el sentido de que en ella los objetivos están formulados precisamente alrededor de ese consumidor (venderle un producto "honesto" a un precio justo suministrándole la adecuada información, etc.), partiendo del principio que la empresa practica el concepto de mercadeo orientado hacia la "responsabilidad social". Analizando esto un poco más se observa que este hecho puede fácilmente conducir a un conflicto de conciencia para la empresa ya que el canal de distribución es un fenómeno externo a ella y casi incontrolable. Sin embargo, este canal es a la vez un medio de comunicación física con el mercado (aparte de la comunicación verbal constituida por la promoción), que transmite mensajes por medio de la calidad, la imagen, etc. de los productos y de su nivel de precio. Ahora bien, en la medida en que el producto va pasando por el canal, se hace cada vez mayor el riesgo de que este mensaje llegue totalmente distorsionado al consumidor con el resultado de que no se logren en absoluto los objetivos. Esto pasará por ejemplo si los integrantes del canal de distribución aplican márgenes exorbitantes, suministran información incorrecta sobre los productos o cambian aspectos de los mismos.

Es de gran interés para la Empresa Asociativa limitar hasta donde se pueda esa distorción de objetivos. A primera vista aparecen dos alternativas: diseñar el canal de tal forma que sea lo más corto posible (el más corto en este caso sería llegar directamente del productor al consumidor), como es el caso de ciertos servicios, o si esto no es factible buscar formas de control sobre los eslabones del canal.

Con respecto a la primera alternativa hay que estipular que de hecho los canales de distribución para pequeñas empresas (y más si se encuentran en los niveles informales) son cortos, sobre todo en el sector secundario y terciario. En el sector rural, el solo hecho de la distancia geográfica entre el productor y consumidor hace que los canales tengan más eslabones. Hay productos que se prestan más para la distribución directa que otros, por ejemplo, los productos perecederos (hortalizas y frutas), los productos técnicamente complejos (bienes de consumo durables que requieren bastante información, demostración y servicio), los productos masivos, grandes y/o pesados con altos costos de distribución física (como arena, cemento, carbón, etc.) y los productos de alto costo por unidad (bienes de capital).

Con otros productos la distribución directa puede ser factible pero requerirá de un esfuerzo mayor. Como norma general se puede decir que la distribución directa es la forma más costosa de distribuír los productos: hay que mantener contactos con más personas, hay que abrir una sala de exposición o un almacén, hay que extender crédito, hay que utilizar un empaque más fino, *hay que gastar* más en transporte, etc. En otras palabras, *hay que invertir en la distribución directa* y esta inversión no siempre será rentable. También hay productos que normalmente no se pueden distribuír directamente: tuercas, fósforos, dulces, etc. *En conclusión, la distribución directa puede ser una solución deseable para las Empresas Asociativas pero no es siempre factible.*

La otra salida sugerida es la de mantener un régimen de control sobre el canal. En este sentido se puede buscar incluír en el canal eslabones con principios parecidos a los de la Empresa Asociativa aunque esto parece más bien un objetivo a largo plazo por el número reducido de empresas que funcionan en la actualidad según estas características. De otra parte, si se encuentran varias Empresas Asociativas que producen bienes no muy dísimiles en un área geográfica se puede considerar la posibilidad de abrir un canal de distribución propio (un almacén en el centro de la ciudad, un puesto en un centro mayorista, etc.) que permita mantener pleno control sobre él.

En otras circunstancias la empresa tendrá que someterse a las costumbres que rigen en los canales aptos para sus productos sin poder ejercer demasiada influencia. Lo único que se puede hacer en tales casos es tratar de comprometer a los distribuidores por medio de contratos estipulando condiciones de venta o influirlos indirectamente promoviendo los productos a nivel de los consumidores (para lo cual es casi indispensable utilizar una marca).

A continuación se presenta una breve descripción de los distintos canales de distribución que la Empresa Asociativa puede emplear:

1). *Consumidores finales:*
Aquí existe la relación más directa entre productores y consumidores. La empresa asociativa puede atender este mercado cuando produce artículos como comestibles, muebles para hogar, textiles, o servicios como lavandería y reparación de equipos, artesanías y otros, aunque estos artículos no pertenecen exclusivamente a esta categoría. Cuando la empresa atiende a este tipo de clientes tiene que ver normalmente con un gran número de personas; las compras tienen una frecuencia bastante alta pero generalmente por valores no muy elevados.

2). *El mercado Institucional*
Esta categoría está compuesta por instituciones y negocios semejantes que compran por medio de un representante para el beneficio de grupos de consumidores.

Ejemplos: escuelas, institutos de cualquier índole, empresas (para uso interno por ejemplo, uniformes, comestibles), hospitales, hoteles, prisiones, restaurantes, etc.).

Una característica aquí es que normalmente las compras se hacen por cantidades grandes aunque probablemente con una frecuencia más baja que las compras de consumidores finales. Este mercado puede ser atendido por empresas que producen muebles para oficina, comestibles, productos agrícolas, papel y tipografía, textiles, etc.

3). *Revendedores*
Este eslabon del canal está reservado casi exclusivamente al sector industrial-artesanal. Los revendedores se ocupan de la venta al por mayor o al público y mantienen sus instalaciones (en su mayoría almacenes o bodegas) para tal fin. Esta categoría se utiliza mucho cuando hay producción en serie. Ejemplos: muebles para el hogar, textiles, confitería, verduras, frutas, etc.

4). *Intermediarios*
Esta categoría se da más que todo en el sector agropecuario. En este caso la empresa asociativa tiene que ver con un número reducido de clientes que por lo común compran grandes cantidades a la vez. Las relaciones empresa-cliente son por lo general muy directas y a veces a nivel personal

5). *Cooperativas*
Normalmente se tratará de cooperativas de consumo que venden comestibles, productos agropecuarios y otros productos de primera necesidad y habrá otras relaciones fuera de las puramente económicas.

6). Productores de bienes/servicios de consumo final
Estos productores estarán en el sector agro-industrial e industrial (incluyendo la producción de bienes de capital). La empresa asociativa se ocupa de la producción de bienes y servicios intermedios tales como materias primas y productos semi-manufacturados para otros sectores. Ejemplo: productos agropecuarios (caña, leche, frutas), materiales para construcción, piezas para máquinas, etc.

Como se ve, la Empresa Asociativa tiene a su disposición varios canales cada uno de una índole distinta y con su acercamiento propio. De antemano es difícil estipular cuál canal sirve mejor para la empresa, porque esto depende de varios factores que se discutirán enseguida. En la figura No. 13 se presentan estos canales esquemáticamente indicando además las relaciones que existen entre ellos.

Figura No. 13

RELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION PARA EMPRESAS ASOCIATIVAS

El Diseño de los canales de distribución

Ya durante la fase de factibilidad la empresa tiene que empezar a diseñar su red de distribución refinándola muy poco tiempo después de su establecimiento. Sobre todo en el comienzo la empresa tiene que buscar el óptimo entre lo que sería el ideal y lo que le es accesible. Generalmente no tendrá otra salida que empezar sus operaciones con lo que se encuentra a la mano llegando a un sistema de distribución más cercano al ideal (en términos de la empresa asociativa) solamente después de un tiempo. Las alternativas se reducen a muy pocas una vez definido el segmento del mercado con su respectiva combinación de productos y su nivel de precios. Con frecuencia lo que hay que definir es si es factible vender directamente a los consumidores y si no, cuáles son los distribuidores más adecuados. Lo más probable es que la empresa empiece a mercadear a nivel local o sea en un área geográfica limitada alrededor de la empresa. En el caso de una ampliación regional (mercadear en otras plazas) los canales no serán necesariamente los mismos.

Una buena posibilidad que asegura cierto grado de liquidez es la combinación de venta directa a nivel local (v. gr. en un almacen propio) y un canal más largo con varios distribuidores en otras ciudades vecinas. En síntesis, la empresa tiene que adaptar sus canales a las oportunidades y condiciones locales en cada caso. Por ejemplo, una empresa de producción de zapatos puede tener su propio almacen en la ciudad donde está ubicada, vender además a algunos almacenes de calzado allí mismo, tener un solo distribuidor en cada una de las demás ciudades del departamento y vender además a almacenes en los pueblos aledaños. De todos modos, el sistema de distribución no es estático y evolucionará de acuerdo con la expansión de la empresa y su mercado.

Se pueden distinguir tres pasos en el diseño de un sistema efectivo de distribución:

- Definir los objetivos y limitantes del canal.
- Distinguir las principales alternativas factibles
- Evaluar las alternativas de canales.
- *Definir los objetivos y limitantes del canal:*

  Los objetivos se refieren directamente al problema de qué mercados serán sujeto del esfuerzo de mercadeo de la empresa. En la práctica la selección de mercados y canales es interdependiente. Si un segmento del mercado seleccionado no es accesible por los canales disponibles a la empresa será necesario redefinir el objetivo del mercado. Los objetivos serán definidos, de otra parte, por una serie de limitantes dentro de los cuales hay que moverse. Estas limitantes se refieren a las características de los consumidores, de los productos, de los distribuidores, de la competencia y de la empresa.

En cuanto a las características de los consumidores son importantes su número, su ubicación geográfica, su frecuencia de compra y las cantidades promedio compradas.

Los canales tienen una tendencia a ser más largos —con muchos distribuidores— cuando el número de clientes es alto y más si estos clientes están muy dispersos. Igualmente serán largos cuando los consumidores compran pequeñas cantidades con alta frecuencia. En cambio si se tiene un número reducido de clientes grandes parece más lógico buscar un canal directo.

Ya se mencionó algo en cuanto a la importancia de las características de los productos, en concreto sobre la perecibilidad, la envergadura, los requerimientos de servicio, el valor unitario y la medida en que están estandarizados.

Los distribuidores se caracterizan por varios puntos fuertes o débiles en cuanto a su capacidad de desempeñar tareas específicas como transporte, publicidad, bodegaje, hacer contactos, extender crédito, etc. Además hay que tener en cuenta las diferencias en su comportamiento y actitud, el número, la ubicación, variaciones en escala y el surtido de productos que ofrecen.

Después hay que ver cuáles canales utilizan los competidores. Sabiendo esto la empresa tiene que definir si quiere competir con ellos abiertamente o evitar un enfrentamiento directo. En el primer caso la empresa utilizará los mismos canales que la competencia (los mismos distribuidores) y en el otro buscará distribuidores exclusivos. Las características de la empresa —aparte de aquellas determinadas por su carácter asociativo— también influirán las decisiones con respecto a los canales en lo que se refiere a su tamaño, posición financiera y combinación de productos. Dado el tamaño de la Empresa Asociativa, no ejercerá fácilmente liderazgo en sus canales y por ende estará sujeta a los caprichos de los distribuidores a no ser que tenga algo especial para ofrecer (como un producto exclusivo o novedoso). Si su posición financiera es débil, simplemente tendrá que abstenerse de ejecutar un número de funciones de mercadeo (mantener existencias, transporte, extender crédito, etc.) aunque esto no excluye que la empresa pueda abarcar una función si ella por sí sola es rentable. En cuanto a la combinación de productos, cuanto más ancha sea ésta (o sea cuantas más líneas de productos abarque) tanto mayores serán las posibilidades de canales cortos. Es difícil pensar en abrir un almacén cuando la empresa tiene una sola línea de productos; ya teniendo tres o cuatro líneas esto se hace mucho más factible. Si la combinación tiene una profundidad grande se impondrá la tendencia a mercadear a través de un número selectivo de distribuidores y con una combinación consistente los canales serán homogéneos.

- *Distinguir las principales alternativas factibles:*

Una vez planteados los objetivos de la política de distribución e identifica-

das las limitantes, se pueden analizar las alternativas que le quedan a la empresa como canales viables. Este análisis es problemático sobre todo cuando hay varios caminos para hacer llegar los productos a su destino final. En este caso hay que especificar algunos aspectos de cada uno de los canales para poderlos comparar: los tipos de distribuidores involucrados, el número de distribuidores que se han de utilizar en cada uno de los eslabones y las tareas de mercadeo que deben ser realizadas por estos distribuidores, además de las condiciones y responsabilidades mutuas tanto de la empresa como de los distribuidores.

Si la empresa considera la utilización de distribuidores, las alternativas en cuanto al tipo serán por lo general muy pocas dado el hecho de que casi todas las empresas en el mismo ramo utilizan un cierto tipo de distribuidores. El número de distribuidores requerirá más análisis para poderlo definir. Aquí la empresa tiene que optar entre distribución intensiva, exclusiva o selectiva. La distribución intensiva se utiliza cuando se pretende exponer el producto en todos los sitios accesibles para una cobertura óptima del mercado; tal es el caso cuando la empresa produce bienes de consumo masivo o materias primas comunes. Si la empresa opta por una distribución exclusiva tiene que buscar un distribuidor en un área geográfica limitada; normalmente se le exige no ofrecer productos de la competencia. Esta forma de distribución será un caso muy excepcional para Empresas Asociativas y ocurrirá únicamente allí donde se producen bienes diferenciables (con marcas) de alguna exclusividad (v. gr. un producto nuevo desarrollado y patentado por la empresa). El caso intermedio es el de la distribución selectiva donde se utiliza más de uno, pero no todos los distribuidores potencialmente dispuestos a ofrecer el producto. En términos generales este es el tipo de distribución más indicada para la Empresa Asociativa porque permite llegar a una cobertura adecuada del mercado ejerciendo suficiente control a un costo razonable.

Desde el punto de vista de las tareas de mercadeo por realizar, cada canal representa una secuencia de tareas, con lo que resulta una multitud de alternativas.

En primer lugar hay que decidir quién se va a ocupar de cada tarea: Transportar, almacenar, hacer contactos, conceder crédito, promover, empacar, etc. No todos los distribuidores son capaces ni están dispuestos a ejecutar las tareas necesarias. Sin embargo, la empresa tiene que diseñar el canal de tal forma que éste atienda en su totalidad a todas las tareas existentes.

En segundo lugar tiene que haber claridad en cuanto a las condiciones y las responsabilidades que deben ser asumidas por cada miembro del canal de distribución. Elementos importantes aquí son la política de precios, las condiciones de venta, los derechos territoriales y los servicios que cada miembro va a realizar. En cuanto a la política de precios, la empresa tiene

que estipular claramente sus precios básicos y sus tipos de descuentos (por tipo de cliente, por cantidades mayores, etc.); hay que tener muy en cuenta que cualquier esquema de descuentos aplicado arbitrariamente es una fuente potencial de conflictos. Las condiciones de venta tienen que ser muy claras en términos de pago y garantías por parte de la empresa. Muchas empresas dan un descuento cuando los clientes pagan de contado, o cuando pagan dentro de un lapso corto (v. gr. 10 días). Esto depende de la voluntad de la empresa de financiar las existencias de los distribuidores, una costumbre que ya está institucionalizada en muchas ramas de la producción. Igualmente tienen que existir normas sobre productos defectuosos o dañados (si este riesgo corre por cuenta de la empresa o del distribuidor); por ejemplo, en muchos supermercados es costumbre devolver los productos perecederos no vendidos (pan, verduras, etc.) a sus productores.

Los derechos territoriales son el tercer elemento que hay que tener en cuenta. A muchos distribuidores no les gusta que la empresa ofrezca los mismos productos a otro distribuidor vecino y menos si las condiciones no son iguales.

Los servicios que deben prestar y las responsabilidades que tienen que asumir ambas partes son aspectos que en los niveles informales se consideran muy casualmente lo que da por resultado el incumplimiento, la pérdida de deudas, etc.; un error frecuente que hay que evitar en este campo es el de fiarse de arreglos verbales.

- *Evaluar las alternativas de canales:*

Una vez que se ha logrado distinguir entre las alternativas que le sirven a la empresa queda el problema de avaluarlas para definir cuál de ellas contribuye en forma óptima al logro de los objetivos. Por lo general se toman en cuenta tres tipos de criterios: eficiencia económica, posibilidad de control y flexibilidad.

Los criterios de *eficiencia económica* tienen que ver con las implicaciones del canal con respecto a niveles de ventas, costos y excedentes. Hay que tener muy en claro que el mejor canal no es aquel que genera las mayores ventas ni aquel que produce los menores costos, sino aquel que asegura la mejor relación entre los dos. En primer lugar hay que hacer una estimación de las ventas por cada canal porque hay varios costos que dependen directamente del nivel de ventas (costos de transporte, de empaque, etc.). Después hay que estimar los costos ocasionados por la utilización del canal teniendo en cuenta únicamente aquellos costos que varían con cada canal y nivel de ventas.

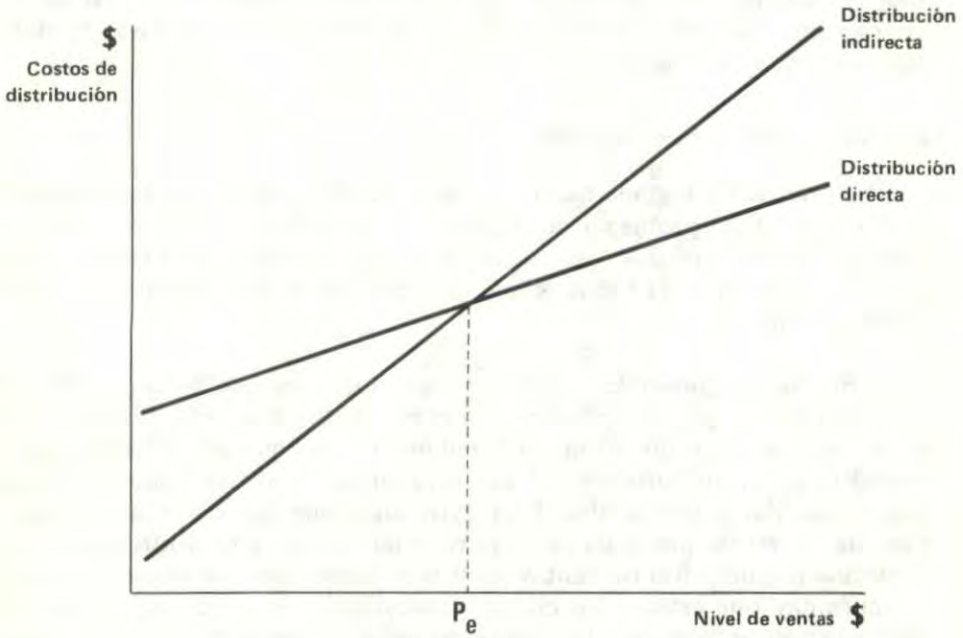
Conocidos tanto las ventas como los costos (de mercadeo) se puede proceder a comparar los dos para cada canal determinando la combinación más

favorable. Sin embargo, por lo general no habrá un solo canal que aparezca como superior a los demás para todos los niveles de venta. La relación entre los costos fijos y variables será distinta para cada canal de modo que los resultados variarán de acuerdo con un nivel dado de ventas.

Para las empresas asociativas las alternativas viables serán por lo general la distribución directa y la venta a través de un distribuidor. En el primer caso los costos serán más altos (arrendamiento de un almacén, sueldo de un vendedor permanente, medio de transporte propio, etc.) pero los costos variables serán menores. Por eso cuando se tienen niveles bajos de venta es aconsejable utilizar un distribuidor pero al llegar a niveles más altos resulta preferible establecer un canal directo. Conociendo los costos se puede encontrar la respuesta utilizando una especie de análisis del punto de equilibrio. La siguiente gráfica es un ejemplo de este tipo de análisis:

Figura No. 14

PUNTO DE EQUILIBRIO DE COSTOS PARA ESCOGER, ENTRE DISTRIBUCION DIRECTA E INDIRECTA



Si el nivel de ventas está por debajo de P_e es mejor utilizar uno o más distribuidores; si las ventas sobrepasan este punto hay que explorar posibilidades de vender directamente al consumidor.

A continuación hay que evaluar los canales con respecto a **posibles problemas de control y conflictos.** El control es problemático en los canales que utilizan distribuidores por las relaciones que existen entre ellos. Si estas son muy estrechas el resultado puede ser dañoso para la empresa (ellos pueden hacer arreglos entre sí sobre precios o condiciones de venta), pero por otro lado unas relaciones conflictivas tampoco le convienen a la empresa. La situación se complica aún más si la empresa utiliza varios canales a la vez sobre todo si estos llegan al mismo consumidor final. Esto sucede, por ejemplo, si la empresa tiene su propio almacen pero a la vez sigue vendiendo a distribuidores cercanos. Si el distribuidor es muy ágil le puede quitar el negocio a la empresa y, por el contrario, si a la empresa le va muy bien en el almacén es muy posible que el distribuidor se desanime y la empresa perderá un cliente. Por tanto, si aparece una situación de conflicto potencial es mejor descartar el canal a no ser que se encuentre la forma adecuada de manejarlo.

Como tercer criterio hay que atender a **la flexibilidad de cada canal** y al compromiso que la empresa adquiere al entrar en él. Un caso de poca flexibilidad se daría por ejemplo, si la empresa se dedicara a producir ciertas piezas especializadas para una empresa productora de bienes de capital haciendo una alta inversión en maquinaria especializada. En este caso, será sumamente difícil cambiar el canal a corto plazo.

Aplicando estos tres criterios la empresa tiene suficientes elementos de juicio para diseñar su sistema de distribución adecuado.

El Manejo de los canales de Distribución

La labor del diseño de los canales de distribución tiene que ver más que todo con la formulación de la estrategia en esta área de operaciones. Queda por definir cómo va a funcionar esta estrategia en la práctica. Es posible, por ejemplo, que se haya determinado que lo mejor es incluir algunos distribuidores en el canal pero hay que saber también quienes serán específicamente los miembros que van a participar en el sistema de distribución.

Se puede prever que a la Empresa Asociativa le costará bastante esfuerzo seleccionar distribuidores adecuados a no ser que sea capaz de ofrecer un producto o una línea de productos muy atractiva (un diseño original, un precio muy favorable, un producto completamente nuevo, donde se ve la importancia de la innovación y la aplicación de tecnología apropiada). Solamente en este caso se puede, con una buena publicidad, casi obligar a los distribuidores a aceptar el producto por la demanda creada al nivel de los consumidores finales. De no tener estas ventajas el proceso de selección será más trabajoso y será más una cuestión de contactos personales con distribuidores potenciales sobre la base de una buena presentación, de términos favorables, de una oferta inicial que incluya condiciones ventajosas, de obsequio de muestras, etc.

Sin embargo, por las razones expresadas anteriormente (de control, de proyección de la imagen de la empresa y sus productos, de estabilidad en el canal, etc.), no se puede incluír cualquier distribuidor en el sistema de distribución de la empresa. Por eso hay que aplicar un juego de criterios a los distribuidores potenciales exigiendo que cumplan por lo menos con una buena parte de ellos. Entre otros, se sugiere incluír los siguientes criterios:

- *Carácter del negocio:*
  La empresa asociativa tiene que tratar de asegurarse de la seriedad de su cliente, la cual le permite tener una idea general de su sinceridad, a fin de poder evaluar su solvencia, cumplimiento, etc.

  Este criterio vale para toda clase de clientes aunque menos para los consumidores finales (el público en general) con quienes la relación puede ser más esporádica.

- *La ubicación:*
  Este criterio tiene mayor relevancia para la distribución física de los productos. Hay que evitar que la ubicación del cliente cause problemas o exigencias especiales para la organización del transporte. Otro punto importante es evaluar si los costos de transporte pueden ser cargados al cliente o no; si corren a cargo de la empresa hay que analizar hasta qué punto son compatibles con la generación de un excedente.

  En general la empresa debería tratar de buscar sus clientes dentro de una región geográficamente limitada aunque la frecuencia y la cantidad de las compras de un cliente específico puede en un momento dado compensar su ubicación fuera de dicha región (v. gr. cuando se le pueden entregar sus pedidos en unidades de transporte enteras de cierta escala).

  El criterio se aplica en la misma forma a las características "mercado institucional", "distribuidores" y "otros productores". Cuando los clientes son consumidores finales el criterio únicamente es aplicable en casos especiales como entrega a domicilio.

- *Las condiciones de competencia con respecto al cliente:*
  Es deseable para la empresa que sus clientes no se encuentren en situaciones caracterizadas por una competencia fuerte. Si el cliente tiene muchas alternativas donde conseguir un producto con las mismas condiciones (precio, especificaciones, facilidades de pago, etc.), la empresa tendrá que hacer más esfuerzos para que se lo compre a él y no a la competencia y posiblemente se verá obligada a venderle en condiciones que reduzcan la posibilidad de generación de un excedente (precio más bajo, crédito, etc.).

  La competencia es muy grande cuando se atiende a consumidores finales por la multitud de canales que llegan hasta ellos. También es grande en el

mercado de instituciones (licitaciones). A nivel de intermediarios es reducida porque con frecuencia ellos hacen arreglos de distribución del área de operación y porque prácticamente no tienen un límite en las cantidades que compran por el hecho de que no son más que un eslabón en un canal de distribución. También es ventajosa la venta a cooperativas porque estos tratan de establecer relaciones más fijas con sus abastecedores, lo mismo que la venta a "otros productores" sobre todo cuando el producto tiene especificaciones explícitamente exigidas por ellos.

- *La Solvencia del cliente:*
  La solvencia es uno de los criterios más importantes que hay que tener en cuenta cuando se vende a crédito. La solvencia del cliente garantiza que la empresa reciba el precio de venta en el momento previamente acordado sin sufrir dificultades por retrasos en los pagos o por la pérdida de estos. No es siempre fácil averiguar sobre la solvencia del cliente y a veces hay que depender simplemente de su buena reputación.

  Cuando la venta se hace con base en un pedido que todavía tiene que ser producido es importante exigir como garantía un abono.

  Los problemas con la solvencia de los clientes causarán más exigencias para el capital de trabajo.

- *El precio y las condiciones de pago:*
  Los precios y las condiciones de pago pueden variar según el tipo de canal y los arreglos que se hagan con los clientes individuales. Como criterio básico la empresa no debe someterse a condiciones más onerosas que las corrientes en el mercado ni aceptar condiciones que la pongan en situaciones difíciles de liquidez.

  Este es uno de los criterios que se puede utilizar con más frecuencia para ganar clientela. Es mejor tener una política relativamente fija sin hacer muchas excepciones sobre todo dentro de un tipo de distribuidores. Todo descuento debe tener una justificación real para la empresa en términos de rebaja de costos o aumento de ingresos.

  Como política general los plazos de pago deben ser reducidos al mínimo aunque para algunas categorías de clientes es inevitable dar plazos más largos (sea porque ellos lo exigen como condición o simplemente por el hecho de que los trámites para pagar facturas son muy largos como es el caso en el mercado institucional y en parte con revendedores y otros productores).

- *Las exigencias del cliente y la posibilidad de satisfacerlas:*
  Los clientes pueden tener diversas exigencias. Cada una debe ser analizada, en primer lugar para ver si se puede satisfacer sin perjudicar el funciona-

miento normal y eficiente de la empresa y la generación de ingresos, en segundo lugar hay que ver si la empresa posee las instalaciones y la capacidad suficiente para satisfacerlas. Algunas de estas exigencias tienen que ver con:

— *Especificaciones del producto:* Depende del tipo de producción si se aceptan o no. Si la producción es por pedido parece más factible aceptarla que cuando se produce en serie o en masa: cuando los clientes son otros productores (productos semielaborados) habrá muchas exigencias de este tipo pero éstas se reflejarán en el precio de venta. Si se produce en serie y un sólo cliente presenta especificaciones especiales normalmente se negará la exigencia.

— *Entregas especiales:* Normalmente la empresa planeará la entrega de los productos según su plan de producción y la ubicación de los clientes. Si un pedido implica un viaje extra, sólo se justificará si la cantidad es suficiente, o si se le pueden cargar los costos de transporte al cliente.

— *Condiciones especiales de pago:* Puede ser que el cliente pida un plazo de pago no acostumbrado dentro del sector ni de acuerdo con la política de la Empresa Asociativa. Podría considerarse, si el cliente ha mostrado buena solvencia en el pasado y si el concederlo no implica exigencias especiales de capital de trabajo. Además se le podrían cobrar sus intereses.

- *La frecuencia de entrega del producto:*
  En principio la frecuencia de entrega está dictada por el ritmo y la naturaleza de la producción. Además depende de la tendencia del consumo, marcada por cambios estacionales en la demanda (se venden más paraguas en el invierno y más adornos para árboles de navidad en noviembre que en cualquier otro mes).

  La empresa asociativa desarrolla sus esquemas de entrega de acuerdo con lo dicho anteriormente. Así, fijará una ruta que cubra un área limitada para un día específico. Si un cliente exige que la empresa se aparte excesivamente de su esquema (porque pide una frecuencia de entrega mucho más alta que la normal, por ejemplo) podría ser mejor dejarlo, sobre todo porque esto no sólo afecta al proceso de venta sino también a la organización de la producción, la cual es muy sensible a cambios frecuentes.

  Los famosos "pedidos urgentes" tienen una tendencia fuerte a rebajar considerablemente la productividad.

- *Las posibilidades de lograr un excedente económico suficiente:*
  En principio todos los clientes tienen que contribuír a la generación del excedente económico aunque puede haber razones para que esto no sea así (por ejemplo las expectativas a largo plazo, la posición relativa, la influencia del cliente, etc.).

Lo más aconsejable es hacer periódicamente un análisis de los ingresos recibidos y los gastos efectuados para atender a cada cliente específico (sobre todo para los más importantes). Para esto hay que calcular los costos de mercadeo, tanto directos como indirectos. Los costos directos están compuestos por los costos de transporte para entregar los productos al cliente, los costos de promoción atribuíble al cliente (muestras de regalo, gastos de visitas de promoción, etc.), los costos de empaque y otros. Para poder calcular los gastos indirectos imputables al cliente (costos de clasificación, de selección, de almacenamiento, etc.), hay que conocer la totalidad de éstos y luego buscar la proporción que le corresponda a cada uno. Para encontrar la proporción de puede tomar el número de unidades vendidas al cliente en relación con la cantidad total vendida.

Se hará entonces la siguiente cuenta:

Ingresos Brutos		
Número de unidades vendidas por precio de venta		$ .....
Costos:		
1. Costos de producción	$	
2. Costos de mercadeo	$	
A). Directos:		
Costos de transporte	$	
Costos de promoción	$	
Costos de empaque	$	
Costos de	$	
		$ .....
B). Indirectos:		
Costos de clasificación	$	
Costos de selección	$	
Costos de almacenamiento	$	
		$ .....
Costos Totales		$ .....
Excedente económico por cliente		$ .....

- *La importancia relativa del cliente:*
  Hay que tener en cuenta la importancia de cada cliente en relación con la totalidad de los clientes. Pero por lo general conviene evitar que la empresa asociativa dependa solamente de uno o dos clientes a pesar de que ésto ofrezca ventajas a primera vista (uniformidad en la producción, fácil entrega, pocos contactos necesarios, etc.). Esta dependencia es muy riesgosa para la empresa pues un solo incumplimiento le puede ocasionar grandes pérdidas y si por cualquier motivo se le retira uno de los clientes, se queda sin mercado.

  Este peligro es mayor si se atiende el mercado institucional (un contrato con una sola institución) y si se vende a otros productores.

  Por eso es aconsejable que la empresa asociativa adopte la norma de que un solo cliente no puede constituír más que determinado porcentaje del mercado, porcentaje que puede variar según el tipo de mercado y la naturaleza del producto. Sin embargo se recomienda que nunca pase del 33% (o sea que la empresa tenga como mínimo tres clientes).

- *La persistencia del cliente:*
  Según este criterio hay que preguntarse si la empresa puede contar con el cliente a mediano y largo plazo. Conseguir un cliente requiere un esfuerzo apreciable por parte de la empresa. Este esfuerzo puede resultar estéril si no produce más que uno o pocos pedidos ocasionales (a menos que la cantidad sea grande). Este criterio no es muy importante en la venta a consumidores finales. Las consecuencias de la pérdida de un cliente serán mayores cuando el proceso de producción tiene que adaptarse más o menos a las exigencias de cada cliente (v. gr. producción de artículos semi-manufacturados). Antes de aceptar un cliente con exigencias específicas que implican, por ejemplo, la adquisición de máquinas especiales costosas hay que asegurarse (ojalá a través de un contacto) de que la empresa seguirá produciendo para el cliente durante un buen tiempo.

  En cuanto a las ventas a distribuidores después de haber establecido el primer contacto con los que se hayan seleccionado, hay que asegurar un contacto más permanente que de como resultado ventas repetitivas. Esto no ocurrirá automáticamente, sino que exige un esfuerzo por parte de la empresa en el sentido de una motivación continua a los distribuidores. Es decir, la empresa tiene que tener cuidado de no perder su atractivo frente a los clientes. Para esto es necesario fijarse en la posición de ellos y evaluar la situación desde su punto de vista. Hay que buscar el equilibrio entre una motivación excesiva y una motivación insuficiente. Si la motivación es excesiva (términos generosos, márgenes altos, etc.) ciertamente se llegará a niveles altos de ventas pero con un excedente mínimo; si por el contrario, el distribuidor no está suficientemente motivado, a la larga se tendrán ventas y excedentes bajos. Para estar al tanto de los "sentimientos" de los par-

ticipantes en el canal de distribución es importante que la empresa tenga algún instrumento para percibir reacciones a estos niveles. Lo más lógico es que éste forme parte del Sistema de Información sobre Mercadeo.

A pesar de que el distribuidor esté motivado puede ser que no cumpla su función para la empresa o que paulatinamente su empleo llegue a ser poco lucrativo para ella (v. gr. que las ventas estén bajando continuamente). Esto hace necesario desarrollar un sistema para evaluar periódicamente a los clientes, de modo que se pueda detectar con tiempo quiénes son los distribuidores débiles. Si las acciones correctivas no sirven, la empresa tiene que considerar seriamente la necesidad de eliminar este miembro del sistema de distribución.

Modificación de Canales

No es de esperar que el sistema de distribución diseñado inicialmente permanezca inmodificado a la larga de la vida de la empresa. Pueden sobrevenir circunstancias bajo las cuales se vea necesario iniciar algunas modificaciones aunque siempre deben exigirse argumentos sólidos para entrar en cambios drásticos, dadas las implicaciones que estos cambios tienen en la política general de mercadeo.

Las modificaciones pueden ocurrir a varios niveles: se pueden añadir o eliminar miembros individuales de los canales, se pueden añadir o eliminar canales enteros y, en el caso más drástico, se puede cambiar completamente el modo de penetrar los mercados diseñando un nuevo sistema de distribución.

Las decisiones del primer nivel mencionado tienen las menores implicaciones aunque hay que tener en cuenta que casi siempre una decisión en está área tiene repercusiones en otras. El cambio puede ser ocasionado por el comportamiento de algún distribuidor o por un cambio en las condiciones del mercado. Se puede eliminar un distribuidor simplemente porque no es rentable para la empresa o se pueden eliminar varios porque son demasiado problemáticos. Por otra parte se pueden añadir uno o más distribuidores debido a un aumento de la demanda o de la concentración de consumidores en un área geográfica.

El cambio de los canales como tal depende de si la empresa está llegando a su (segmento de) mercado en la mejor forma posible. Como los mercados presentan modificaciones a través del tiempo necesariamente los canales tienen que seguir esta evolución. Esto ocurrirá por ejemplo cuando hay cambios en la actitud o los hábitos de compra de los consumidores (v. gr. por el surgimiento de los supermercados los consumidores empezaron a comprar cantidades mayores con menos frecuencia). Además puede ser necesario añadir otro canal cuando la empresa amplía su combinación de productos introduciendo un nuevo producto a una línea existente o una nueva línea completa.

Nunca hay que suponer automáticamente que todo nuevo producto similar a los anteriores debe usar el mismo canal.

Las decisiones del tercer nivel (cambiar completamente el sistema de distribución) requieren amplio estudio y preparación por las fuertes repercusiones que tienen sobre las demás áreas de operaciones.

Una decisión incorrecta significa aquí el fracaso de la empresa de modo que tiene que existir una razón muy sustancial para siquiera intentar cambiar el sistema. Además hay que tener en cuenta que tal modificación implica un cambio total de la empresa con los subsecuentes cambios en la combinación de productos, política de precios, programas de promoción y mercados atendidos.

7. LA PROMOCION

Como cuarto y último elemento de la "Combinación de Mercadotecnia" se discute a continuación lo que se ha denominado la "promoción": por un lado la promoción de bienes y servicios, y por el otro la promoción de la empresa como tal (en el sentido de que la empresa sea conocida y cree una imagen y una reputación frente a su clientela).

Se puede definir la promoción como "la coordinación de todos los esfuerzos emprendidos por la empresa para crear canales de información y persuasión con miras a facilitar la venta de un bien o servicio, o la aceptación de una idea"(1).

De esta definición se pueden deducir algunos puntos: puesto que se habla de una coordinación de esfuerzos, necesariamente debe haber varias actividades por desarrollar. Concretamente, hay que coordinar la publicidad y los contactos personales de venta, es decir, básicamente dos tipos de canales: medios de comunicación social y personas. El primero incluye la prensa, la radio, la televisión (seguramente fuera del alcance de las Empresas Asociativas), las revistas, el cine, los plegables, etc., mientras el segundo será por lo general el encargado de ventas u otro socio de la empresa.

No hay que pensar que la promoción por sí sola puede lograr las ventas; se trata más bien de concientizar a los clientes potenciales en cuanto a los bienes y servicios disponibles, sus características, el precio y el sitio donde se consiguen. Junto con esto la promoción debe servir para aumentar la voluntad o inclinación del cliente potencial para comprar lo que necesita en la empresa. En concreto, con la promoción se busca lograr una de dos cosas: o aumentar la venta de los productos a un precio dado o vender la misma cantidad de productos a un precio mayor.

---

(1) Adpatado de: Edward T. Brink y William T. Kelly. "The Management of Promotion". Englewood Cliffs. N. J. Prentice Hall, Inc. 1963 página 6.

Las ventas se pueden aumentar de varias maneras: mostrando usos nuevos para los productos, atrayendo nuevos consumidores, elevando el consumo para la utilización actual de los productos o una combinación de éstos. En este proceso la promoción es un instrumento indispensable, hecho que no puede ser negado por la empresa asociativa.

La promoción y la Empresa Asociativa

De toda el área de mercadeo la promoción puede ser el elemento más difícil de introducir y manejar sobre todo por la dificultad de convencer a los socios de su importancia y utilidad. Con frecuencia se considera la promoción como una actividad típica de empresas que se mueven en los niveles modernos de la economía, que requiere presupuestos enormes y cuyos resultados casi nunca se ven. En consecuencia en los niveles informales se mira todo lo que tiene que ver con promoción (especialmente la publicidad) con gran escepticismo. Esta "forma de pensar" se puede explicar perfectamente a la luz de la caracterización de las empresas tradicionales al interior de los niveles informales que se discutió en el párrafo "Variables controlables en el sistema de mercadeo" (ver página No. 25). Es además lógico que una empresa que produce sobre pedidos para clientes conocidos que viven en su vecindario no vea ninguna necesidad de comunicarse con el mercado. Este tipo de empresas se mantienen a la espera de que el mercado se comunique con ellas y por eso no toman ninguna iniciativa ni sienten ninguna necesidad de hacer publicidad o salir a visitar clientes.

Sin embargo la situación en que pretende ubicarse a las Empresas Asociativas, es necesario abandonar esta actitud. Una vez que una empresa empieza a desarrollar una estrategia ágil de mercadeo, investiga mercados, y entra a producir bienes que responden a necesidades de los consumidores a precios justos para un mercado amplio con muchos elementos desconocidos. Se impone entonces la necesidad de hacer algo para que todo esto se conozca y aprecie en el medio ambiente casi llegando a una concientización de los consumidores actuales y potenciales. Para esto se requieren mensajes, impulsos, contactos personales, etc., que en conjunto constituyen la política de promoción por modesta que ésta pueda ser.

Esto implica que **la promoción conlleva costos como cualquier otra actividad productiva** y que hay que evaluar continuamente si es razonable o no incurrir en ellos. Es decir, evaluar si los gastos de producción dan como resultado final un aumento de los ingresos brutos acompañado de un excedente económico mayor. Para hacerlo la situación óptima es aquella en que se puede medir el efecto de cada acción específica. Esto lógicamente no es fácil de lograr. Sin embargo, en muchas ocasiones se puede prever en gran parte el efecto seleccionando, la actividad promocional más adecuada para lograr el objetivo planteado sobre todo en el caso de contactos personales de venta que como se sabe van a ser predominantes en la estrategia de Empresas Asociativas, por

consiguiente hay que tener en cuenta las características de la empresa y el tipo de bienes que ésta produce.

Entre las situaciones en que la promoción es de especial importancia se encuentran las siguientes:

— Cuando se pueden diferenciar claramente los productos

— Cuando los productos tienen cualidades que no saltan inmediatamente a la vista.

— Cuando la demanda para el producto es fuerte y

— Cuando se pueden aprovechar motivaciones emocionales muy especiales para comprar el producto.

En ausencia de estos factores no hay gran necesidad de un programa intenso de promoción. Teniendo en cuenta estos hechos se podría decir que la promoción cumple tres funciones:

— Acelerar la demanda de los productos

— Fomentar el desarrollo de nuevos productos (función de innovación de la empresa) y

— Dar margen a los productos haciéndolos reconocer como productos "distintos".

En cuanto a su audiencia o público (los sujetos de la promoción), la empresa tiene que partir de la segmentación del mercado. Se supone que ésta ya se hizó para poder ubicar la demanda; una segmentación bien hecha facilita enormemente la labor de promoción. Dentro del segmento seleccionado la empresa tiene que dedicarse a conocer su público: quiénes son sus compradores, dónde viven, dónde compran, qué les motiva, etc. Sabiendo esto se tiene una idea mucho más clara de qué instrumento de promoción será más efectivo para motivar y estimular a los integrantes del segmento respectivo puesto que un segmento dado mostrará un alto índice de homogeneidad.

Los canales de promoción

La empresa puede utilizar varios canales para hacer llegar sus mensajes a los clientes. Entre ellos se cuentan los siguientes:

- *Medios de comunicación:*
  Este canal se utiliza casi siempre en combinación con otros canales; por lo general sirve para reforzar un esfuerzo personal de venta. Normalmente los

medios llegan a una audiencia amplia, por lo cual es difícil ser selectivo (es decir, es difícil precisar si el mensaje llega a la "población objeto").

En consecuencia los medios deben ser utilizados por la empresa solamente cuando esta quiere llegar a una audiencia relativamente grande. Esto concuerda por ejemplo con una política de distribución masiva que busca vender a una gran cantidad de consumidores por medio de muchos distribuidores (recordando que en el capítulo anterior se estipuló que este tipo de distribución no se dará con mucha frecuencia en empresas asociativas. Sin embargo el canal puede servir en épocas específicas y en proporciones determinadas. Una época apropiada podría ser cuando la empresa está recién establecida para ubicarse así en el mercado difundiendo el nombre y sus características se puede pensar en *un anuncio en el periódico, en propaganda a través de una emisora local o teatros cercanos.* Estas formas de promoción pueden ser poco costosas logrando una efectividad relativamente alta.

- *Contactos de persona a persona:*
  Este será el canal primordial para las empresas asociativas dado su mercado —por lo general limitado—, su distribución selectiva y su deseo de mantener algún control sobre los canales de distribución. El contacto será por lo general entre el encargado de mercadeo/ventas y algún representante de otra empresa o almacen o mejor aún el mismo consumidor. Es de suma importancia que estos contactos sean bien preparados porque de ahí resultan directamente las ventas. La actitud que hay que tomar aquí es muy parecida a la descrita en el fascículo sobre factibilidad a propósito de la identificación de clientes específicos.(1).

- *Comentarios interpersonales:*
  Aquí se trata de un canal de tipo informal por el que personas ajenas a la empresa pero conscientes de su buena reputación comentan entre sí alguna característica como la calidad de los productos con lo que se aumenta la posibilidad de que otra gente que se entere, llegue después como cliente potencial a la empresa. El canal como tal está sujeto a la pura espontáneidad pero el proceso en cuestión puede ser fomentado por la empresa. A pesar de su aparente sencillez este canal puede ser muy propicio para empresas asociativas que se encuentran todavía en un ambiente informal.

- *Promoción de ventas:*
  Este canal puede estar formado por muchos componentes que en general logran fomentar las ventas de la empresa. El canal incluye las siguientes posibilidades: diseño del producto, empaque y etiquetas, selección de los canales de distribución, actividades del encargado de mercadeo y/o ventas, obsequio de muestras, presentación en el sitio de venta (carteles, plegables, etc.), política de precios (por ejemplo descuentos temporales), publicidad

(1) Véase el Fascículo No. 7 de la Guía Metodológica: "El estudio de Factibilidad".

por terceros (v. gr. en la prensa aparece un artículo favorable sobre la empresa) y cualquier otra forma de promoción que se logre desarrollar.

La combinación de promoción

Entre la totalidad de los canales disponibles para la empresa hay que componer una mezcla equilibrada para asegurar un programa completo de promoción (que no tenga vacíos) y para evitar gastos innecesarios por duplicación de esfuerzos. Hay que buscar la manera de combinar las diferentes líneas utilizadas de tal modo que se vaya dando una completamente lógica. Se puede combinar, por ejemplo, un programa dirigido a los consumidores con base en anuncios en un periódico local y propaganda radial a través de una emisora (para despertar el interés en los consumidores por los productos de la empresa) con un programa dirigido a varios distribuidores a través de visitas del encargado de ventas que les ofrece muestras gratis y documentación sobre los productos. Así se combinan dos formas de convencer a los distribuidores de que tomen el producto: una a través de la labor del encargado de ventas y la otra a través de los mismos consumidores que solicitan el producto a los distribuidores.

En la construcción de la combinación hay que contar con una especie de modelo sobre todo en el caso de los medios de comunicación. El modelo tiene que ver con el alcance, la frecuencia y la periodicidad de los medios; se trata de desarrollar algunas normas al respecto. El alcance o la cobertura tiene que ver con la delimitación del grupo que recibe el mensaje de la empresa. Si el grupo es mucho más grande que el segmento de mercado la empresa está gastando dinero innecesariamente. Por ejemplo si la empresa es una lavandería de tipo doméstico lógicamente tratará de comunicarse con personas que viven dentro de una distancia razonable y no tienen lavadora propia. En este caso poco servirá poner un anuncio en un periódico que circula en todo el país. Sería más efectivo buscar un medio más directo como un aviso o tarjetas que se reparten en el barrio.

También hay que considerar *cuándo* conviene publicar, cuántas veces y con qué intervalo. Por ejemplo, si la empresa tiene un presupuesto para seis anuncios al año hay que determinar si es mejor ponerlos todos seguidos (uno cada semana) o uno cada dos meses; si la empresa está recién establecida lo primero es recomendable (crear una impresión inicial fuerte); si ya lleva algún tiempo basta con "recordar" a los clientes y el tiempo intermedio puede ser más largo. Otras variables que hay que considerar son el tipo de medio (propaganda por radio o en algún cine), las características específicas dentro del medio (un mensaje de 30 segundos vs. uno de 15, un anuncio de una sola columna vs. uno de tres, etc.) y el momento en que se emplea el medio (por ejemplo hay que determinar la época óptima para poner anuncios referentes a calzado infantil: ¿seis, cuatro o dos semanas antes de que empiece la época escolar?).

Todo esto lleva a la conclusión de que es conveniente saber algo sobre como piensan y actúan los clientes de la empresa para poder afinar el instrumento de promoción como un componente útil de la combinación de mercadotecnia.

La promoción y la empresa agropecuaria

Los productos de una empresa agropecuaria típicamente no se prestan para una fuerte promoción, básicamente por la falta de una identidad propia, es decir los productos casi no son distinguibles. Para muchos, esto implica que no hace falta ningún tipo de promoción para estas empresas, lo cual es una conclusión precipitada. Es razonable pensar que los medios masivos de comunicación como periódicos y cine son poco apropiados para vender productos agropecuarios. Sin embargo, los contactos de persona a persona y la promoción de venta siempre guardan su importancia lo mismo que los comentarios interpersonales. Así, una empresa de comercialización de uva puede obsequiar pequeñas cantidades del producto a clientes potenciales, una empresa de producción agrícola puede hacer contacto directo con un número de distribuidores e instituciones en segmentos que son difíciles de atender en otra forma, etc.

Dentro de este contexto, es indispensable introducir en esta empresa aspectos que luego les ayuden a ganar ventajas promocionales: producir con alta calidad clasificar y seleccionar debidamente y utilizar empaques novedosos con algún logotipo de la empresa.

SERIES DE LA COLECCION

1. Guía Metodológica
2. Material Didáctico
3. Lecturas de Referencia
4. Estudios

PUBLICACIONES DE ESTA SERIE

1. Características de las Empresas Asociativas
2. Mercadeo
3. Producción
4. Tecnología
5. Financiación
6. Contabilidad
7. Marco Legal
8. Formación Socioempresarial