

Capítulo 2

Fundamentos del Marketing Estratégico

En este capítulo, se analizará las distintas fuerzas y actores que influyen en el proceso de marketing, así como los conceptos básicos del marketing estratégico.

2.1. Entorno del Marketing

El entorno del marketing son todas las fuerzas y actores “no controlables” que afectan al proceso de gestión del marketing. Es posible distinguir entre un micro y un macro entorno de la empresa.

2.1.1. Micro Entorno de la Empresa

Los principales actores del microentorno de la empresa son:

- Empresa
- Proveedores
- Intermediarios
- Clientes
- Competidores
- Público

En el organigrama de la mayoría de las empresas se puede distinguir, además de marketing, la Gerencia General y otras áreas funcionales como: Finanzas, Producción e Investigación y Desarrollo. Tradicionalmente, la relación entre Marketing y Producción, que son probablemente las funciones más importantes, han sido bastante malas, lo que obviamente no es conveniente para la empresa.

Los proveedores, en cambio, son todas las empresas que proveen a la empresa de lo que necesita adquirir. En los últimos años, las empresas han tendido a fortalecer cada vez más su relación con sus proveedores. Tener un proveedor que es confiable, tanto en términos de calidad como de plazos, puede ser de tremenda importancia para una empresa. Por ejemplo, para un retailer como Falabella, muchos de sus proveedores son estratégicos.

Los intermediarios, a su vez, se pueden clasificar en distintos tipos:

- Ventas: Distribuidores mayoristas y minoristas
- Distribución: empresas de transportes
- Servicios de marketing: investigación de mercado, agencias de publicidad, etc.
- Finanzas: Bancos e instituciones financieras.

En los últimos años la variedad, número e importancia de los intermediarios ha aumentado significativamente, así como su especialización. Esto es una tendencia que se produce en la medida que los mercados van haciendo cada vez más sofisticados. También influye la facilidad de comunicación y coordinación entre distintas empresas que resulta del cada vez mayor uso de las tecnologías de información y comunicación.

Los clientes, que generalmente son los actores más importantes del microentorno de la empresa, pueden ser consumidores, industrias, revendedores, el Gobierno y el mercado internacional. También se puede distinguir entre el cliente directo, que es aquél con el que se realiza la transacción, y el cliente final, que es el último que recibe el producto o servicio.

Por ejemplo, para un fabricante de detergentes, sus principales clientes directos son los distribuidores mayoristas y cadenas de supermercados y sus clientes finales son mayoritariamente las personas que deben realizar las tareas del hogar.

¿De cuál cliente tiene que preocuparse el fabricante? La respuesta es simple: de ambos, pero principalmente del cliente final, ya que al satisfacer sus necesidades también se satisfacen en gran medida las del cliente directo. Volviendo al ejemplo de los detergentes, es muy importante que el fabricante entienda cómo han ido cambiando las necesidades de sus clientes finales. Un cambio importante, por ejemplo, es que ha aumentado fuertemente el número de personas que viven solas y que por lo tanto requieren envases de menor tamaño que una familia más numerosa.

Un ejemplo menos intuitivo es el de las carreras profesionales que ofrecen los establecimientos de educación superior. En este caso el cliente directo es el alumno, ya que es el que le paga a la universidad, directamente o a través de sus apoderados. Los clientes finales son todas las instituciones que contratan a estos egresados. También en este caso la universidad debiera preocuparse de satisfacer las necesidades de ambos tipos de clientes. En los dos casos, si no se satisfacen las necesidades de los clientes finales, tampoco serán satisfechas las necesidades del cliente directo. Adicionalmente, se puede considerar como un cliente de las universidades a la sociedad en general, ya que los estudiantes deberían contribuir de distintas formas a mejorarla. Una forma puede ser la de hacer emprendimientos, ya sea privados o sociales. Una pregunta interesante es quién es el cliente directo en el caso de alumnos que tienen gratuidad, y por lo tanto no le pagan a la universidad. Una forma de verlo es que es el gobierno, ya que es el que paga, en cuyo caso el alumno podría ser considerado como un usuario, que es otro tipo de cliente.

Los competidores pueden ser de distinto tipo según cuán similar es la satisfacción de la necesidad del cliente. Es común clasificarlos en competidores a nivel de:

- Deseo
- Genéricos

- Productos
- Marca

A nivel de deseo, pueden competir distintas formas de satisfacer un cierto deseo, o necesidad básica del ser humano. Por ejemplo, si consideramos el deseo de “pasarle bien” o de entretención, se puede considerar que conversar con un amigo, hacer deporte, ir al cine o salir a comer compiten entre sí. A nivel genérico, compiten distintas clases de productos. Por ejemplo, si la persona decidió ir a comerse algo, ahora tiene la opción de comerse un sandwich, un helado, un dulce o un chocolate. A nivel de producto, compiten entre sí las distintas formas del producto más específico. Por ejemplo, si la persona decidió comerse un chocolate, puede optar por uno de leche, relleno, con almendras, etc. A nivel de marca, la competencia es entre distintos fabricantes que ofrecen el mismo producto. Por ejemplo, si la persona optó por un chocolate con almendras, puede escoger entre un Costa-Nuss o un Sahne-Nuss.

En el caso de un diario, como El Mercurio, sus competidores más directos son otros diarios, como La Tercera o Las Últimas Noticias. Sin embargo también hay otros competidores menos directos, o sustitutos, como los noticieros de los canales de televisión o de las radios, y la entrega de noticias a través de Internet. También, en un sentido más amplio, son competidores todos los medios que tratan de obtener una parte del presupuesto de publicidad de los avisadores.

Finalmente el público es cualquiera persona u organización que tenga un interés o impacto en la habilidad de la empresa de lograr sus objetivos. Algunos ejemplos de públicos son:

- Financiero, que está interesado en invertir en la empresa o prestarle recursos. Este público puede ser muy relevante, por ejemplo, para una empresa que quiere salir a la bolsa por primera vez, como fue en los casos de Blanco y Negro y Ripley. Una buena acogida por parte del público financiero puede redundar en mayor captación de recursos para la empresa.
- Medios: periódicos, revistas, TV y radio. Un ejemplo de la importancia de este tipo de público es el caso de un canal de televisión que hizo

un reportaje sobre ciertas prácticas que se llevaban a cabo en algunos supermercados hace algún tiempo atrás. Esto ciertamente tuvo un impacto negativo para los supermercados mencionados.

- Gobierno, que puede estar interesado en regular o supervisar a la empresa (SERNAC, Comisión Antimonopolios, etc.). Un ejemplo de la importancia de este público fue cuando una importante empresa se vio obligada a cerrar por un tiempo una moderna planta de celulosa por el daño que podría haber estado causando al medio ambiente.
- Interés público (ONG), que puede tener interés en defender a los consumidores, al medio ambiente o a grupos de interés. Un interesante ejemplo del impacto que puede tener, por ejemplo, una organización no gubernamental es lo ocurrido con el Suzuki Samurai en EE.UU. En la revista del Consumer's Report, que se especializa en analizar productos, se publicó un artículo en que se informaba de las pruebas realizadas al Suzuki Samurai. Resulta que el Samurai resultó ser, de acuerdo a la revista, poco estable en las curvas. A pesar del enérgico desmentido de la Suzuki, las ventas del Samurai bajaron violentamente, lo que obligó a Suzuki a sacar un modelo nuevo: el Sidekick (o Vitara), que es muy similar al Samurai, pero más estables en las curvas.
- Público local, que puede ser la gente que vive cerca de las oficinas o industrias y que pueden ser afectadas por el ruido o contaminación, por ejemplo. Por ejemplo, lo que le pasó a Agrosuper con su planta de procesamiento de cerdos ubicada en Freirina, que tuvo que ser cerrada por las protestas de la población local por causa de los olores que generaba.
- Público general (imagen corporativa), que es todo el mundo. Esto es particularmente importante para las grandes empresas en caso que se le presenten problemas de algún tipo, en que la opinión pública pueda ser relevante.
- Público interno, que es toda la gente que trabaja en la empresa y que también tiene que estar

enterada y comprometida con los planes de la empresa.

2.1.2. Macro Entorno de la Empresa

Además de los actores que interactúan más estrechamente con la empresa, es importante considerar que ocurre con las grandes fuerzas del entorno, ya que pueden modificar en forma importante el mercado.

Los aspectos del macro entorno más importantes a considerar son:

- Entorno demográfico,
- Entorno económico,
- Entorno tecnológico,
- Entorno físico,
- Entorno político/legal y
- Entorno socio/cultural.

El entorno demográfico, considera el tamaño de la población, su distribución geográfica y por edad. Obviamente, si el número de personas que pueden adquirir el producto esta tendiendo a crecer en forma importante, esto constituye una oportunidad para la empresa. Por ejemplo, como se puede ver en la Figura 2.1, la distribución de edades entre el censo de 1992 y el 2002 ha cambiado bastante. En 1992 todavía se mantenía una pirámide en que al aumentar la edad, disminuye la población, que es lo que se ha observado históricamente. Sin embargo, en el Censo del 2002 se puede ver que la población entre 5 y 9 años es significativamente menor que la de 10 a 14 años. Esta tendencia es aún mas clara en la población entre 0 y 4 años, que es mucho menor que la de 5 a 9. En el censo del 2012, que fue objeto de algunas críticas metodológicas, se pudo observar que la tendencia que se observó en el 2002 se había profundizado más. En la Figura 2.2 se puede observar claramente como la pirámide ha tendido a invertirse producto de la disminución de la natalidad.

Este cambio va a tener un gran impacto en muchas industrias. Por ejemplo los colegios debieran

tener una caída importante en el número de alumnos mientras que la demanda de productos especialmente orientados a la gente de mayor edad, tales como ciertos tipos de medicamentos, debiera aumentar.

El entorno económico puede influir fuertemente ya que en muchos mercados, una situación de crecimiento versus uno de recesión puede afectar en forma muy importante a muchas empresas. Por ejemplo, la industria de la **construcción y de la publicidad son muy sensibles al entorno económico**. Cuando la situación económica es buena, estas industrias tienen períodos de gran auge, mientras que cuando la situación es mala, estas industrias muchas veces entran en crisis.

El entorno tecnológico. Para muchas empresas, el entorno tecnológico es crítico, ya que cambios en la tecnología pueden significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En algunos casos puede provocar cambios dramáticos, como cuando la calculadora electrónica reemplazó en muy poco tiempo a la regla de cálculo, que había sido durante mucho tiempo una herramienta indispensable para los Ingenieros. Actualmente la rápida adopción de Internet ha provocado un cambio tecnológico importante que puede afectar seriamente la capacidad de competir de muchas empresas. También muchos piensan que el libro impreso en papel será reemplazado por aparatos electrónicos, como el Kindle de Amazon o el iPad de Apple, lo que está impactando fuertemente a las librerías y a las editoriales. También los diarios han tenido que repensar su negocio ya que muchas personas prefieren leer las noticias en Internet.

El entorno físico. Esto incluye el aspecto **ecológico**, que es cada vez más importante para las empresas. Además pueden haber recursos no renovables de los que depende en forma importante la Empresa. En Santiago el problema de la contaminación es un aspecto del entorno físico que genera oportunidades y amenazas para muchas empresas.

El entorno político/legal. Algunas empresas, como las telefónicas y eléctricas, funcionan en un entorno **altamente regulado por el gobierno** donde los aspectos políticos y legales son muy relevantes. Por ejemplo, en Chile, cuando se abrió la industria de llamados de larga distancia, se generó una oportunidad para que un número de empresas pudieran

entrar a competir en lo que antes era un monopolio.

El entorno socio/cultural. A veces cambios socio/culturales pueden crear oportunidades o constituir amenazas para ciertos productos. Por ejemplo, al ser cada vez más frecuente que las **mujeres trabajen fuera de la casa**, existen muchas oportunidades para productos que tienden a facilitar las labores del hogar. Por otro lado, las ventas de máquinas de coser han declinado en forma importante en los últimos años, producto del mismo fenómeno junto con la baja del precio de la ropa.

2.1.3. Entorno, Sistema y Estrategia de Marketing

La relación entre el entorno del marketing, el sistema de marketing y la estrategia de marketing se da al analizar el problema del marketing desde un punto de vista sistémico, **donde se toma en cuenta el impacto que el entorno del marketing tiene sobre el sistema de marketing y que éste tiene sobre el entorno**, lo que permite diseñar estrategias que tiendan al resultado deseado.

Por ejemplo, una empresa como CCU, que produce y distribuye cerveza en Chile, fue capaz de cambiar la actitud de las personas con respecto a su principal producto, cerveza Cristal, y la cerveza en general. Antiguamente la cerveza era principalmente consumida por hombres de los segmentos socio-económicos más bajos. Mediante una intensa y extensa campaña publicitaria, esa actitud cambió y hoy la cerveza es consumida por hombres y mujeres de todos los sectores socio-económicos. Esto significó para CCU un importante aumento en la rentabilidad de la producción y distribución de cerveza, producto de un aumento tanto en las ventas como en el precio promedio de su producto. Para esto fue necesario cambiar además el diseño de su envase y la forma de distribuir el producto, para llegar en forma más efectiva a los nuevos clientes.

2.2. Proceso de Planificación de Marketing

La planificación de marketing tiene muchos elementos comunes a la planificación de las otras acti-

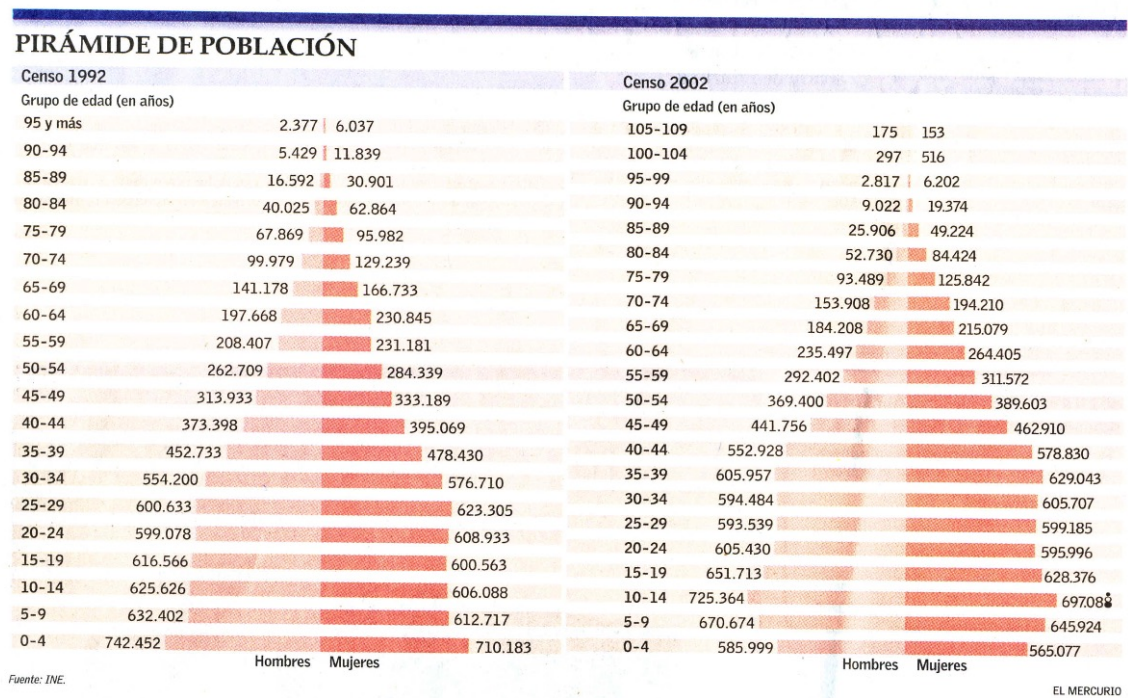


Figura 2.1: Pirámide de distribución de edades de la población

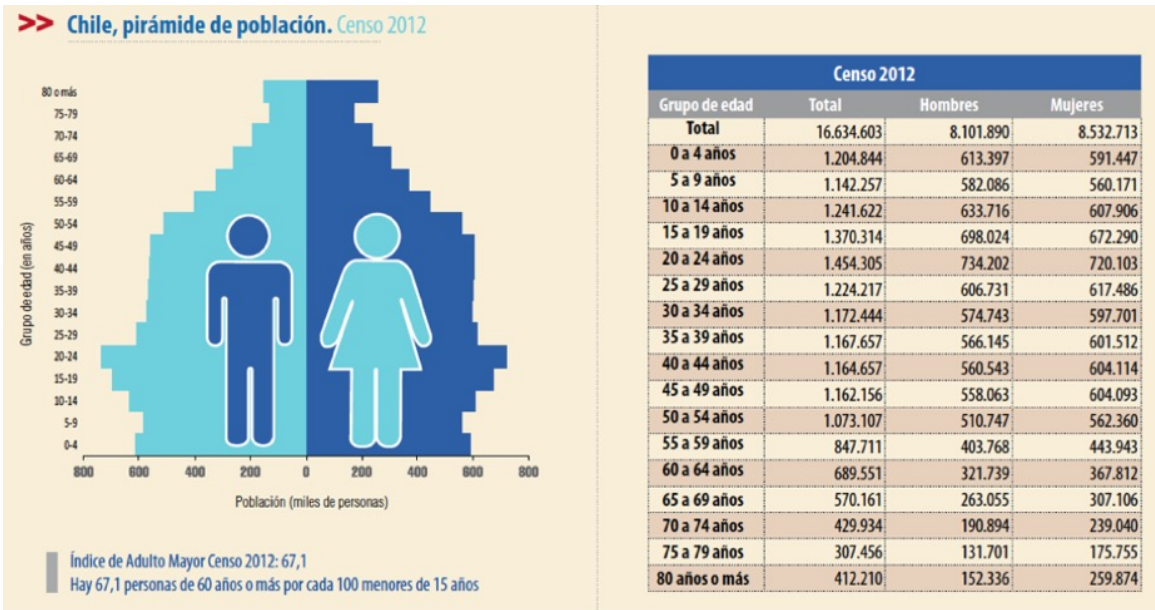


Figura 2.2: Pirámide de distribución de edades de la población censo 2012

vidades de la empresa. Sin embargo también tiene ciertos elementos que la distinguen. En especial el marketing se distingue por el enfoque hacia el entorno que rodea a la empresa.

2.2.1. Evolución de la Planificación de Negocios

Las empresas en general, siguen un proceso de evolución durante su desarrollo. Típicamente pasan por las siguientes etapas:

- Etapa sin Planificación,
- Etapa de Sistema de Presupuesto,
- Etapa de Planificación Anual,
- Etapa de Planificación a Largo Plazo y
- Etapa de Planificación Estratégica.

En la etapa sin planificación, la preocupación de la empresa está centrada en sobrevivir. Las empresas en esta etapa no tienen tiempo ni información para planificar.

En la etapa de Sistema de Presupuesto, se usa el presupuesto como herramienta de planificación, proyectando y controlando los ingresos y egresos. Se puede decir que hay una planificación implícita ya que el presupuesto supone ciertas actividades que deben ser realizadas y que generarán ciertos egresos e ingresos.

A la etapa de Planificación Anual se pasa naturalmente después del sistema de presupuesto, incorporando en forma más explícita las actividades que generalmente involucran ingresos y egresos.

En la etapa de Planificación a Largo Plazo se consideran decisiones de inversión que pueden requerir varios años para justificarse, como construir una planta o invertir en nuevos equipos.

Finalmente en la etapa de Planificación Estratégica se incorpora a la planificación de largo plazo una visión diferente. Se analiza en forma más explícita las oportunidades y fortalezas que presenta el entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.2.2. Contenido de un Plan de Marketing

Existen distintos tipos de planes de marketing:

- Plan Corporativo
- Plan Divisional
- Plan para línea de productos
- Plan para el producto
- Plan para la marca

A continuación se describe las distintas partes que debiera tener un plan de marketing:

Resumen Ejecutivo

Consiste en un resumen de dos o tres páginas, que contiene todos los aspectos más importantes del plan, incluyendo los principales supuestos, los resultados más importantes y las recomendaciones.

Situación Actual

En esta parte se analizan los siguientes aspectos:

- Situación del mercado. Su tamaño, el mercado servido, series históricas, por segmento y área geográfica. Análisis de tendencias.
- Situación del producto. Ventas, precio, márgenes y utilidades netas de los últimos años.
- Situación competitiva. Identificación de los principales competidores, con sus respectivos tamaños, participación de mercado, calidad del producto, estrategias de marketing y otras características relevantes.
- Situación de distribución. Cuáles son los canales de distribución que se están usando, importancia relativa de cada canal y tendencias que se puedan observar.
- Situación del macro entorno.

Análisis de Oportunidades y Amenazas y de Fortalezas y Debilidades

Es esta parte se detallan las principales oportunidades y amenazas que se observan en el entorno y las fortalezas y debilidades que tiene nuestra empresa.

Objetivos

Es importante especificar claramente los objetivos del plan. Estos objetivos pueden ser de distintos tipos:

- **objetivos financieros**, como retorno sobre la inversión, rentabilidad, flujo de caja, etc.
- **objetivos de marketing**, como nivel de ventas, participación de mercado, etc.

Es importante hacer notar que los objetivos deben ser medibles, claramente definidos, consistentes y jerárquicos y, lo que es más difícil, alcanzables pero al mismo tiempo desafiantes.

Estrategias de Marketing

Es la forma en que la unidad de negocio espera lograr sus objetivos y comprende las decisiones gruesas sobre los mercados objetivo, marketing mix, posicionamiento y niveles de gasto de marketing.

Programas de Acción

Son especificaciones más detalladas sobre cómo lograr los objetivos. En general se deben responder las siguientes preguntas: **qué** debiera hacerse, **cuándo** debiera hacerse, **quién** debiera hacerlo y **cuánto** costará. Esto es muy relevante para facilitar el control de la ejecución del plan.

Análisis Financiero

En esta parte se deben proyectar los **flujos de caja**, lo que implica estimar los ingresos (precios y cantidades vendidas) los egresos (costos de producción, distribución y de marketing).

Controles

Finalmente, es necesario especificar como se controlará la ejecución de plan para lograr que se cumpla con los objetivos del plan.

2.3. Planificación Estratégica

Una posible definición de planificación estratégica es la siguiente:

Planificación estratégica es el proceso de gestión encargado de desarrollar y mantener un calce sustentable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades, siempre cambiantes, del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es darle forma a los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir utilidades y crecimiento satisfactorios.

Para entender el proceso de planificación estratégica, es necesario tener claro que actualmente la mayoría de las empresas norteamericanas están estructuradas en cuatro niveles: corporación, división, negocio y producto.

A continuación se discutirá la planificación estratégica a nivel de negocios y a nivel corporativa.

2.3.1. Distintos Niveles de Estrategias

Planificación Estratégica de los Negocios

El proceso de planificación estratégico a nivel negocio consta de las siguientes etapas:

- Misión del negocio
- Análisis Externo de Oportunidades y Amenazas
- Análisis Interno de Fortalezas y Debilidades
- Formulación de Metas
- Formulación de Estrategias
- Formulación de programas
- Implementación
- Retroalimentación y Control

A continuación se describe brevemente cada una de estas etapas.

Misión del negocio Cada negocio debe definir su propia misión de modo que sea congruente con la misión de la corporación.

Análisis Externo de Oportunidades y Amenazas

Cada negocio debe estar atento de lo que está ocurriendo en su entorno y como le puede afectar. En particular debe procurar encontrar oportunidades que se le presentan al negocio que, de ser aprovechadas pueden, significar un incremento importante en las utilidades del negocio. También el negocio debe buscar posibles amenazas en el entorno para poder adoptar medidas apropiadas en forma oportuna.

Análisis Interno de Fortalezas y Debilidades

Una cosa es detectar oportunidades en el entorno, otra es tener la capacidad de aprovecharlas. Por esto cada negocio debe estar consciente de sus fortalezas y de sus debilidades. Esto le ayudará a concentrarse en aquellas oportunidades donde tenga fortalezas y evitar aquellas situaciones donde sus debilidades son más desventajosas.

Formulación de Metas Pocos negocios tienen un solo objetivo o meta. En general tienen muchos. En vez de tener una larga lista de metas, es más conveniente organizarlas en forma jerárquica

Además de jerárquicas, las metas también debiesen ser cuantitativas, realistas y consistentes. El ideal es poner metas que sean desafiantes pero alcanzables.

Formulación de Estrategias Los objetivos y las metas indican a donde queremos llegar, las estrategias nos dicen como llegar.

En general Porter considera que existen tres tipos de estrategias genéricas:

- **Liderazgo de costo**, donde la empresa intenta obtener una estructura de costos más baja en la producción y distribución de sus productos que la de los competidores
- **Diferenciación**, donde la empresa trata de ser el líder en una alguna dimensión del producto que es importante para el usuario. Por ejemplo, puede ser líder en calidad, servicio, diseño, etc.
- **Enfoque o nicho**, donde la empresa se concentra en satisfacer mejor las necesidades de un segmento del mercado, o nicho, que tiene necesidades especializadas.

Formulación de programas Los programas o tácticas son un refinamiento de las estrategias, donde se debe especificar en mayor detalle cómo se va a tratar de lograr cumplir con las metas establecidas.

Implementación Una vez definidas las estrategias y los programas, éstas deben ser implementadas y es aquí donde muchas empresas fracasan. De acuerdo a la McKinsey Company, una importante empresa consultora, la planificación estratégica no basta. La estrategia es sólo uno de los siete elementos que deben ser bien manejados para que una empresa tenga éxito. Estos siete elementos, que se muestran en la Figura 2.3, pueden ser divididos en elementos de “hardware”: estrategia, estructura y sistemas; y en elementos de “software”: estilo, staff, habilidades y valores compartidos.

La “cultura organizacional” que engloba los elementos de estilo y valores compartidos, puede muchas veces imposibilitar, o dificultar en gran medida, la implementación de una estrategia de marketing. Por ejemplo, si se ha decidido dar un excelente servicio al cliente por parte de todos los que trabajan en la empresa y existe una cultura de falta de consideración del cliente dentro de la empresa, va a resultar extremadamente difícil cambiarla.

Retroalimentación y Control La retroalimentación y el control son necesarios para asegurarse que los programas están siendo implementados como se planificó. En caso que no sea así, o que los resultados obtenidos no corresponden a lo esperado, es posible tomar acciones para corregir el proceso.

Planificación Estratégica Corporativa

Independiente del estilo de gestión de cada empresa, todas las corporaciones deben llevar a cabo las siguientes cuatro actividades de planificación:

- Definir la misión de la corporación
- Identificar las unidades de negocio estratégicos (SBU)
- Analizar y evaluar el portafolio de los negocios actuales
- Identificar nuevas áreas de negocios

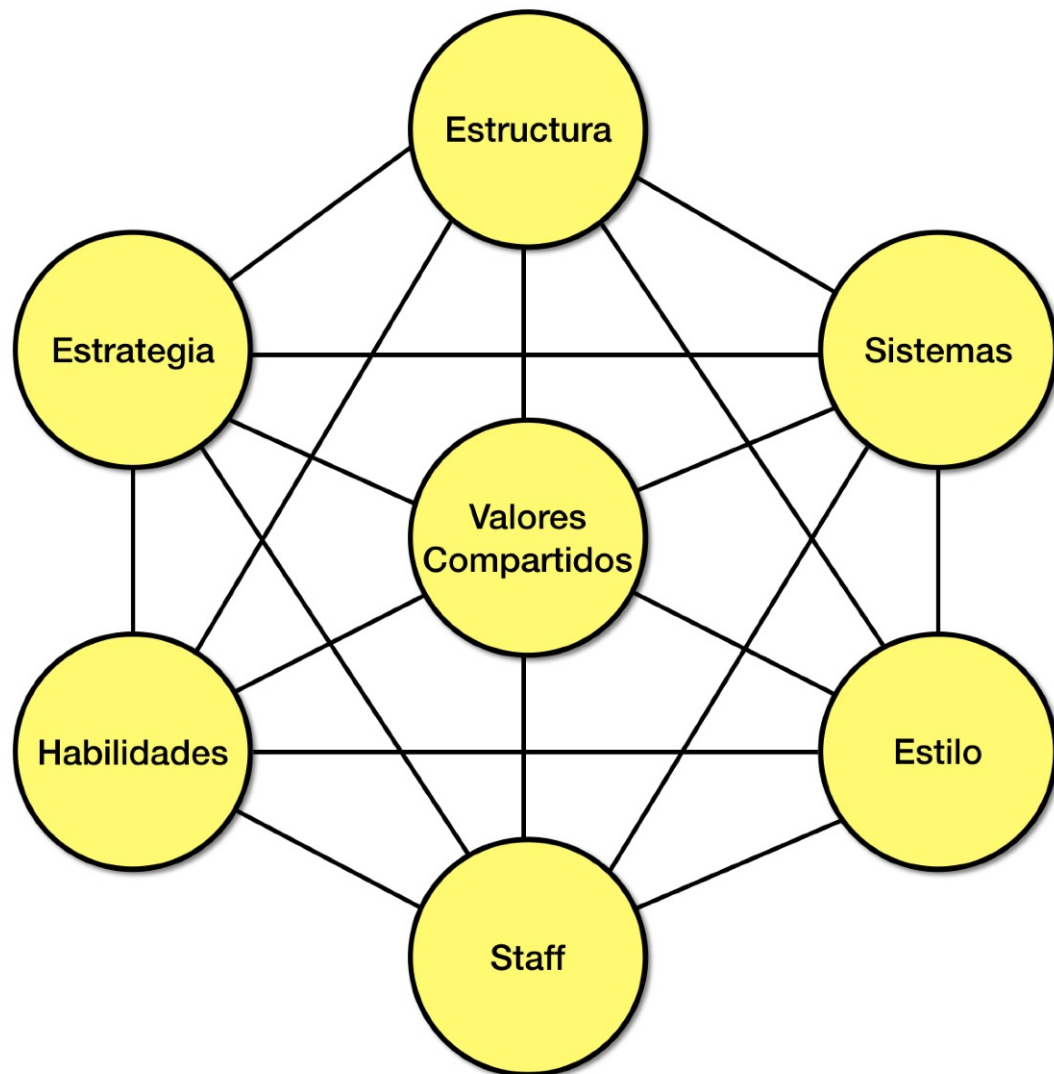


Figura 2.3: El Esquema de las 7 S de McKinsey

A continuación se describe brevemente cada una de estas etapas.

Misión de la empresa Especificar bien la misión de la empresa es un ejercicio no trivial. Para hacerlo, es necesario plantearse preguntas fundamentales, tales como: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Que valor le aportamos a nuestro cliente? Aunque parezcan preguntas obvias, responderlas bien resulta muy difícil para la mayoría de las empresas.

La misión debe tomar en cuenta la historia de la empresa, el entorno, los recursos y las ventajas comparativas sustentables en el tiempo. También se debe tomar en cuenta a todos los que tengan algún interés en los resultados de la empresa (los *stakeholders*) y no solo a los dueños o accionistas. Los stakeholders, obviamente, incluyen a los dueños o accionistas pero también incluye a los clientes, proveedores, bancos, gobierno, empleados y otros. Los stakeholders en general tienen un fuerte interés en que la empresa se mantenga en el tiempo. Una misión que se plantee solo en términos de maximizar las utilidades o el valor de mercado de la empresa no está tomando en cuenta los intereses de todos los stakeholders y puede conducir a estrategias que en el largo plazo hagan que la empresa sea inviable.

Es importante que la misión de la empresa provea de una visión y una dirección a seguir para la empresa para los próximos diez a veinte años.

Identificación de las Unidades de Negocio Estratégicas de la Empresa (SBU) La mayoría de las empresas, aún las más pequeñas, operan con distintos negocios, aún cuando puede no ser tan obvio. Por ejemplo, una empresa con doce divisiones no necesariamente participa en doce negocios.

Se entiende por unidad de negocio estratégica (strategic business unit o SBU) a una unidad operativa que agrupa un conjunto de productos o servicios bien definidos que se ofrecen a un conjunto de compradores uniforme y que se enfrenta a un bien definido conjunto de competidores.

En la Figura 2.4 se muestran las unidades estratégicas de negocio definidas por CCU.

Análisis y Evaluación del Portafolio Actual de Negocios de la Empresa La idea en esta etapa es analizar el desempeño de las distintas unidades de negocio de la empresa con el objeto de asignarles metas y recursos apropiados. En general se decide si se debe invertir, mantener, cosechar o liquidar cada una de las unidades de negocio. En los últimos años han surgido muchas metodologías para analizar este problema. Dos de las más conocidas son la BCG y el modelo multi-factorial de la GE.

2.3.2. Modelos para el Análisis de la Estrategia de una Empresa

Con el correr del tiempo se han ido proponiendo distintos modelos que ayudan a analizar y formular una estrategia. A continuación se describe algunas de las más relevantes.

Matriz del BCG

En la matriz BCG, que fue desarrollada y popularizada por la empresa consultora norteamericana **Boston Consulting Group**, las unidades de negocio se representan como círculos en una matriz como la que se muestra en la Figura 2.5. **El área del círculo es proporcional a las ventas** (en \$) del negocio. El **eje vertical es la tasa de crecimiento del mercado** en que participa cada negocio y oscila entre 0 % y 20 %. Un crecimiento sobre 10 % es considerado alto, de otro modo es considerado bajo. **El eje horizontal es la participación de mercado** de la unidad de negocio relativa a su competidor más grande. Es decir, un valor mayor que uno indica que el negocio es líder en su mercado por lo que este valor separa la matriz en dos mitades. Cabe hacer notar que la escala horizontal es logarítmica.

En la matriz del BCG se distinguen cuatro cuadrantes como se muestra en la Figura 2.6. **El mejor cuadrante es el de las estrellas**, ya que los negocios que están en este cuadrante **son líderes** en su mercado y además éste está **creciendo rápidamente**. Desde el punto de vista de los recursos, las estrellas **no generan mucho flujo de caja positivo**, ya que aunque tienen altos ingresos, **también tienen muchos gastos** al estar en un mercado en crecimiento. Las vacas lecheras, en cambio, si generan un flujo de caja po-



Figura 2.4: Unidades Estratégicas de Negocio de CCU

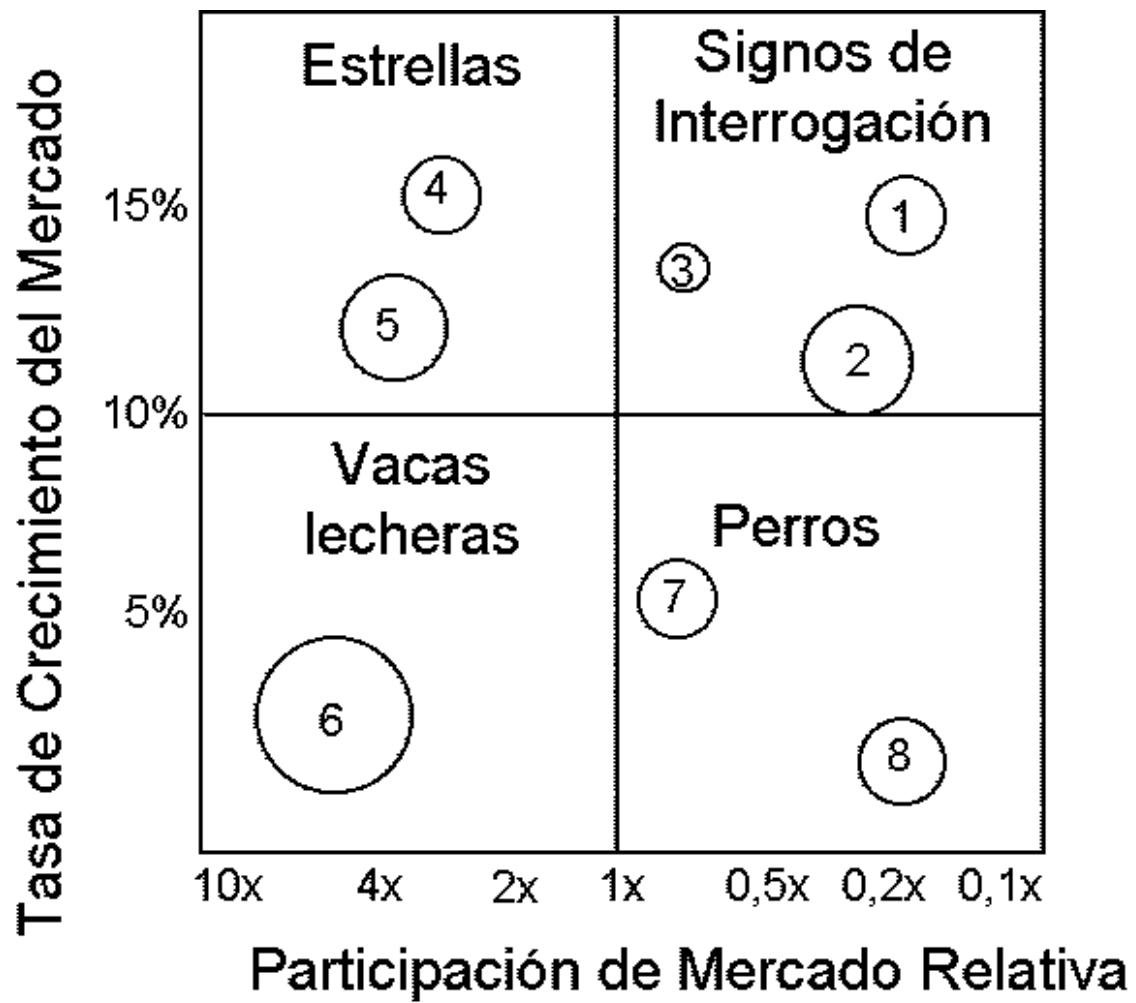


Figura 2.5: Matriz de Crecimiento-Participación del Boston Consulting Group

sitivo ya que son líderes en su mercado y éste no crece tan rápidamente. Los signos de interrogación son una incógnita ya que se encuentran en un mercado atractivo, pero no son los líderes. Luego son relativamente débiles y es necesario decidir que hacer con ellos: tratar de convertirlos en estrellas o si no, eliminarlos. Finalmente los perros son los productos menos atractivos ya que no son líderes y no están en un mercado de rápido crecimiento. Por esto son candidatos naturales a la eliminación. Sin embargo, en algunos casos se puede justificar su mantención ya que pueden generar flujos de caja positivos.

Matriz multifactorial de la General Electric

Una crítica a la matriz de la BCG es que es demasiado simple, ya que solo considera como medida del atractivo de la industria la tasa anual de crecimiento, y como medida de la fortaleza del negocio, la participación de mercado relativo. Esto dio lugar a la matriz multifactorial desarrollada por la General Electric, que considera múltiples factores para medir el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio.

En la Figura 2.7 se muestra una matriz multifactorial donde cada negocio se representa con un círculo, al igual que en la matriz BCG. En este caso, eso sí, el área del círculo es proporcional a las ventas de la industria, no del negocio. Aún cuando no se muestra en la figura, generalmente se representa en el mismo círculo las ventas del negocio como un área achurada del círculo.

El eje vertical en la matriz GE representa el atractivo de la industria y el eje horizontal representa la fortaleza del negocio. Ambos se determinan en base a múltiples factores, como se muestra en el Cuadro 2.1.

Para medir el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio, el primer paso es decidir cuáles son los factores más importantes en cada caso y asignarles una ponderación relativa de modo que la suma sea uno. Esto debe ser realizado por cada empresa. Luego la empresa debe ponerle nota, de uno a cinco, a cada uno de los negocios en cada uno de los factores. Finalmente se calcula un promedio ponderado como se muestra en el Cuadro 2.1, que determina la ubicación del círculo de la empresa en la matriz.

Cabe hacer notar que, si bien la matriz de la GE

considera muchos más factores que la de BCG, tiene la desventaja de ser bastante más subjetiva. Esto hace que muchas veces la matriz de la GE tienda a discriminar poco entre los distintos negocios, es decir, todos los negocios tienden a estar muy cerca entre sí, generalmente en la zona central.

Una crítica importante que se aplica tanto a la matriz de la BCG como a la de la GE, es que no consideran interacciones y sinergias que puedan existir entre distintos negocios. Es decir, es posible que un negocio que es un perro sea muy importante para que otro sea una estrella o una vaca lechera.

Modelo de la Cinco Fuerzas de Porter

El atractivo de un mercado depende de la estructura de la industria. Si las barreras a la entrada son altas, los proveedores y clientes tienen poco poder de negociación, no hay productos sustitutos relevantes y la rivalidad entre las empresas que compiten en dicho mercado es baja, el potencial de rentabilidad es alto, por lo que la industria es atractiva. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se ilustra en la Figura 2.8, sirve para analizar sistemáticamente cada uno de estos aspectos, para determinar el grado de atractivo de una industria.

Modelo Basado en Ventajas Competitivas

Porter es especialmente reconocido por el énfasis que puso en la estructura de la industria; es decir, en los mercados de los productos. Una analogía de esta postura es la parábola de las semillas que caen en distinto terreno: la que crece y fructifica es la que cae en buena tierra. Del mismo modo, los buenos negocios son los que se desarrollan en los buenos mercados. Pero la visión que hoy domina en el campo de la estrategia no está mirando al mercado de los productos, sino al de los factores: lo que importa no es la tierra, sino la calidad de la semilla. Lo que hace la diferencia son los recursos.

Es la teoría de la firma basada en los recursos, o “Resource-based view of the firm”, (Figura 2.9). Se trata de identificar cuáles son los factores y capacidades que permiten explicar la renta de la empresa. Se entiende por renta a una rentabilidad extraordinaria que excede los niveles alcanzados por una firma promedio, y que supera lo que un inversionis-

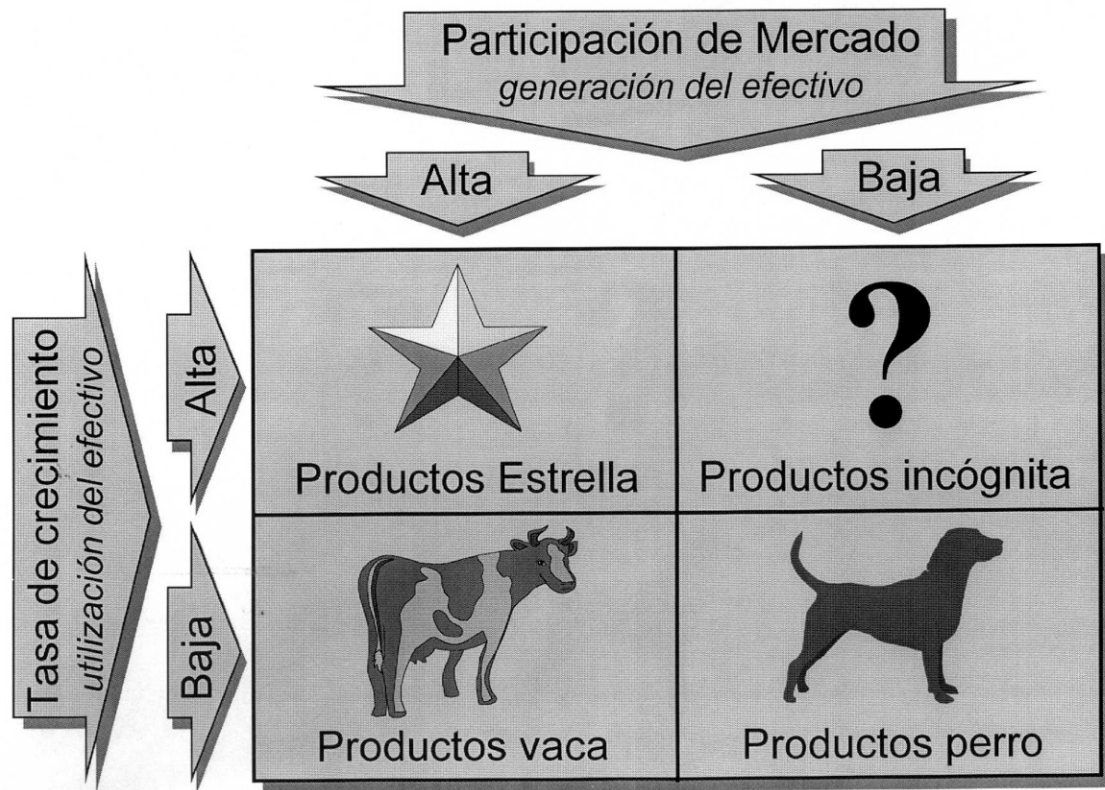


Figura 2.6: Cuadrantes de la Matriz BCG

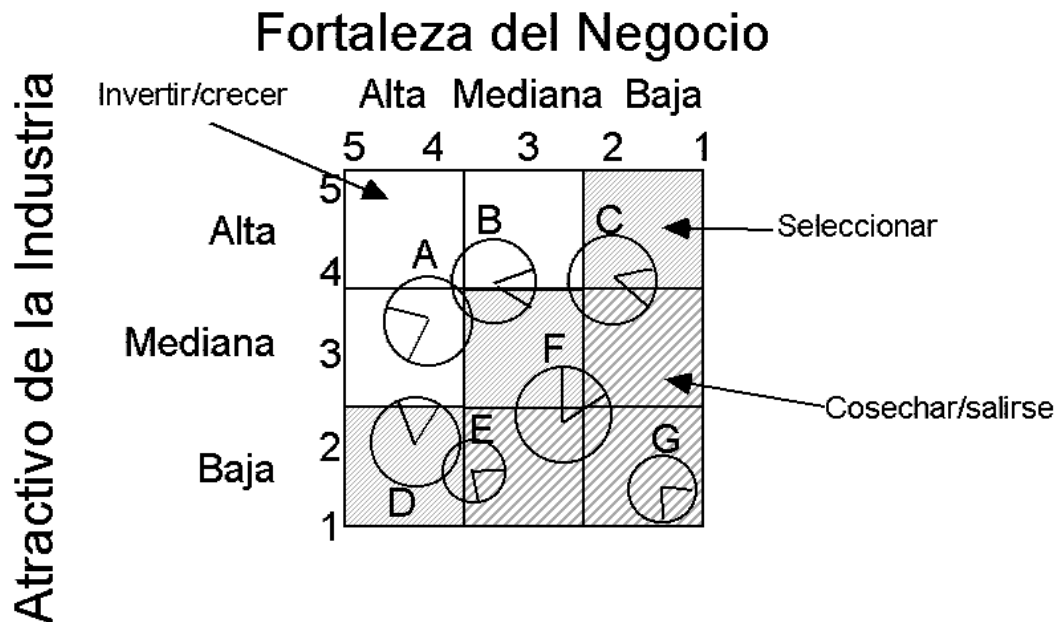


Figura 2.7: Matriz Multi-factorial de Análisis de Portfolio de la General Electric

		Peso	Nota	Valor
Atractivo de la Industria	Tamaño total del mercado	0,20	4,00	0,80
	Tasa crecimiento del mercado	0,20	5,00	1,00
	Margen de utilidades histórico	0,15	4,00	0,60
	Intensidad de la competencia	0,15	2,00	0,30
	Requerimientos tecnológicos	0,15	4,00	0,60
	Vulnerabilidad a la inflación	0,05	3,00	0,15
	Requerimientos de energía	0,05	2,00	0,10
	Impacto en el Medio Ambiente	0,05	3,00	0,15
	Socio-político-legal	debe ser aceptable		
		1,00		3,70
		Peso	Nota	Valor
Fortaleza del Negocio	Participación de mercado	0,10	4,00	0,40
	Crecimiento de participación	0,15	2,00	0,30
	Calidad del producto	0,10	4,00	0,40
	Reputación de la marca	0,10	5,00	0,50
	Red de distribución	0,05	4,00	0,20
	Efectividad promocional	0,05	3,00	0,15
	Capacidad productiva	0,05	2,00	0,10
	Eficiencia productiva	0,05	2,00	0,10
	Costos unitarios	0,15	3,00	0,45
	Abastecimiento de materiales	0,05	5,00	0,25
	Investigación y Desarrollo	0,10	3,00	0,30
	Manejo de Personal	0,05	4,00	0,20
		1,00		3,40

Cuadro 2.1: Factores Determinantes del Atractivo de la Industria y Fortaleza del Negocio en el Modelo de Portafolio Multifactorial GE

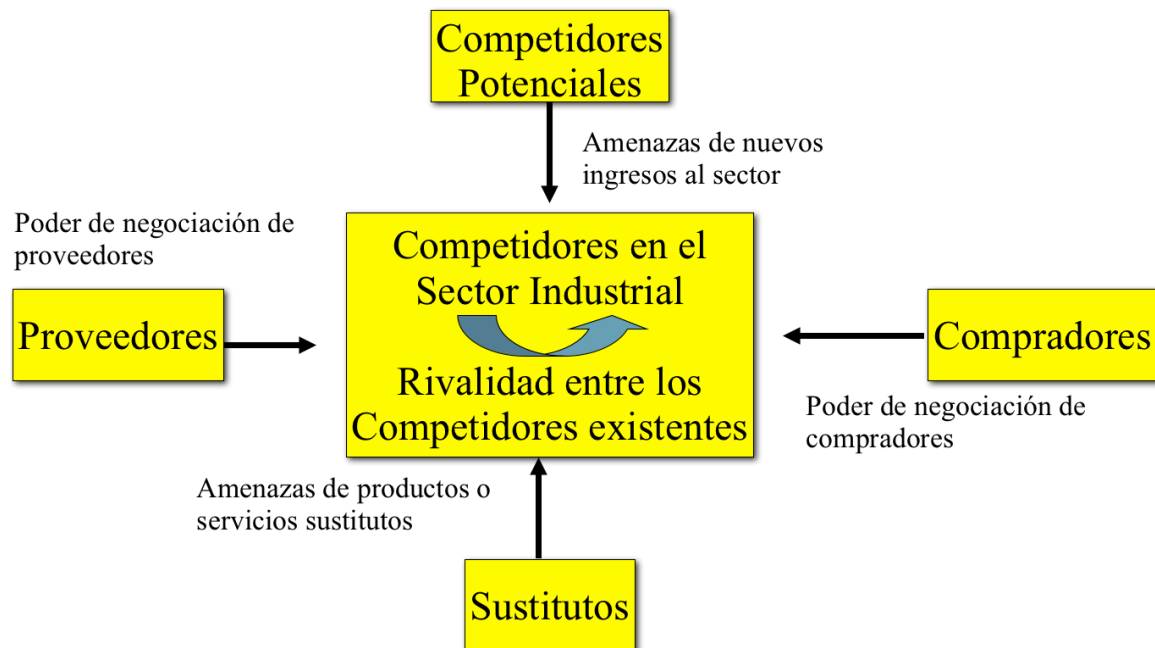


Figura 2.8: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

ta informado obtendría como promedio en los mercados financieros, en inversiones de riesgo similar.

Las empresas que hacen las cosas bien son las que han logrado construir una base productiva exclusiva, con factores durables, que no se transan en el mercado, que la empresa ha venido desarrollando a lo largo del tiempo, y que muchas veces ha implicado un alto compromiso de recursos. Ejemplos de factores pueden ser:

- una **ubicación inmejorable** de una tienda o de todos los locales de una cadena comercial;
- la **exclusividad** otorgada por un proveedor extranjero de marcas de reconocido prestigio;
- una **logística inimitable**, que ha costado varios años desarrollar;
- un producto de **excepción**;
- una **concesión exclusiva**, como es la distribución domiciliaria de electricidad;
- el **enganche y fidelización de clientes a través de mecanismos como el crédito** (el caso de personas en casas comerciales; y el de empresas medianas y pequeñas en bancos).

Algunos autores no se limitan a reconocer los factores que influyen sobre el éxito de una empresa, sino que distinguen lo que ellos llaman capacidades, como por ejemplo:

- Una **tecnología** de proceso orientada al cliente, que combina la tecnología de información con las rutinas administrativas de la empresa de un modo que ha costado varios años construir y perfeccionar y que no resulta fácil de imitar. Por ejemplo, esto se consigue cuando se ha hecho un esfuerzo de reingeniería en la atención de plataformas de inversión de un banco, y se ha dotado a todas sus sucursales con un software exclusivo para apoyar el esfuerzo de venta.
- La capacidad para encontrar **soluciones novedosas**, mejores que las de nuestros competidores, y tener la posibilidad de defenderlas por el tiempo más largo posible de la imitación y de la entrada de nuevas empresas en el mismo mercado.
- La capacidad de **comprometer la inversión en el momento oportuno**, lo que no resulta sencillo,

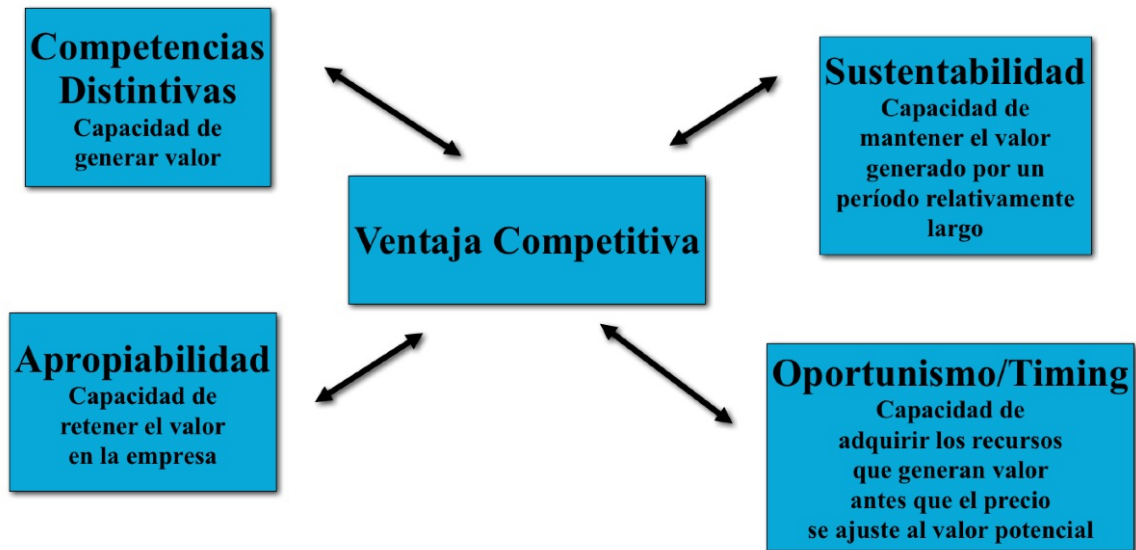


Figura 2.9: Fundamentos de una Ventaja Competitiva (Resource-Based View of the Firm)

porque estas inversiones son grandes, irreversibles, y muchas veces equivalen a una apuesta incierta y altamente riesgosa de toda la compañía ("You bet your company"). Y lo peor de todo, es que esto se hace con información que es a todas luces insuficiente.

- La capacidad de asumir los riesgos de una decisión, de apostar al éxito de una estrategia; de tomar las decisiones, incluso con información incompleta y ganar. Este es el juego que los gerentes juegan. Esto no tiene escapatoria. La actividad empresarial es una actividad de riesgo. Hay que tomar decisiones hoy, para abrir oportunidades en el futuro. Es que el éxito también depende de lo que nosotros o nuestros antecesores hayan hecho en el pasado. Los mundos posibles del mañana tienen sus raíces en las semillas que hoy sembramos; o más adecuadamente descrito para el mundo empresarial, en las apuestas que hoy hacemos. Un buen empresario necesita tener algo de jugador. Debe apostar hoy para tener algo que cosechar en el futuro; debe invertir en investigación y desarrollo, en estudios de mercado, en plantas piloto, y una multitud de pruebas para preparar a su empresa para el futuro.
- El éxito del pasado no garantiza el éxito del

futuro; porque las soluciones que ayer funcionaron pueden quedar obsoletas por la tecnología, las acciones de los competidores, las nuevas preferencias de la juventud, o los tratados de libre comercio, por mencionar sólo algunos cambios. Por ello, la empresa nunca debe dejar de invertir en la creación de competencias distintivas. Sólo de ese modo va a estar preparada para enfrentar las condiciones inciertas del futuro.

Desde un punto de vista un poco más conceptual, se puede afirmar que en la teoría de la firma basada en los recursos, son varios los fundamentos de una ventaja competitiva:

1. Contar con factores de producción que le den a la empresa la capacidad de generar valor por encima de lo que consiguen los competidores; esto es que le den una competencia distintiva
2. Poder mantener esta ventaja por el tiempo más largo posible; esto es la sustentabilidad. Poco se consigue si las competencias distintivas pueden imitarse en un mes (como en el caso de los aditivos de la gasolina en Chile) o si los productos son sustituidos por otros que incluso pueden ser técnicamente inferiores (VHS vs. beta; PC vs. Apple).

3. Ser capaz de **apropiarse del beneficio que genera** si es que quiere ver traducido en mayor valor su esfuerzo. **La ventaja puede perderse por ineficiencias** (malas prácticas laborales y exceso de beneficios, por ejemplo), o porque se está en las manos de un proveedor que consigue apropiarse de gran parte del excedente generado, como es el caso de Microsoft e Intel en el mercado de las computadoras personales.
4. **Ser capaz de conseguir los recursos que se necesitan para su negocio antes que su precio se ajuste al valor** que potencialmente pueden alcanzar. Esto es el **oportunismo** o **“timing”** en las adquisiciones o contratos. Ejemplos de ello son: involucrarse en un proyecto minero antes que se haya dimensionado el yacimiento; adquirir los terrenos para el desarrollo de un proyecto inmobiliario antes que se popularice la ubicación; comprar acciones antes que suban.

Esta concepción de lo que es una estrategia exitosa puede verse de otro modo. Lo que una empresa debe intentar conseguir, si es que quiere destacarse frente a sus competidoras, es una ventaja competitiva que sea difícil de imitar o de sustituir.

Estrategia del Océano Azul (Blue Ocean)

Un modelo más reciente es el propuesto hace algunos años por dos profesores de la Escuela de Negocios del INSEAD, W. Chan Kim y Renée Mauborgne. En este modelo se postula que las empresas debiesen tratar de encontrar mercados inexplorados donde hay demanda insatisfecha y no hay competencia. Estos son los llamados océanos azules.

Uno de los conceptos más importantes de la estrategia del océano azul es la innovación de la propuesta de valor, donde se trata de obtener simultáneamente la diferenciación y el liderazgo en costo, que son las estrategias genéricas de Porter.

La formulación de la estrategia, en este modelo, se basa en cuatro principios:

1. Cómo crear espacio de mercado en los que no tenga competencia, reconstruyendo las fronteras del mercado
2. Enfocarse en la gran idea, no en los números.

3. Ir más allá de los mercados actuales.
4. Determinar la secuencia estratégica óptima.

La metáfora de este modelo es que el mercado puede ser descrito en términos de océanos azules y rojos. Los océanos rojos representan a las empresas que existen actualmente, es decir el mercado conocido. En los océanos rojos, las fronteras de los mercados están definidas y son aceptadas por todas las empresas. Para crecer, las empresas deben quitarle participación de mercado a sus competidores, los que tratan de hacer lo mismo. Esto lleva a una competencia muy fuerte y reducción de utilidades. El nombre de océanos rojo es porque la pelea entre los participantes en estos mercados es tan cruenta que la sangre tiñe de rojo al océano.

Los océanos azules, en cambio, son los mercados que no existen actualmente, y donde por supuesto, no hay competencia. Si una empresa encuentra un océano azul, puede satisfacer la demanda insatisfecha sin enfrentar competencia, al menos por un tiempo. Esto le permite a esa empresa tener mayores utilidades.

La Sustentabilidad según ABB

La empresa ABB, que se ha destacado en el último tiempo por su modelo de gestión, propone los siguientes grandes **factores** para conseguir una **ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo** (Figura 2.10).

- **Excelencia del producto.** Si bien esto es algo valioso, es normalmente imitable en un tiempo no muy largo.
- **Capacidad del proceso productivo.** Copiar la tecnología de producción, en cambio, con todos los procedimientos técnicos y administrativos que ella involucra, es algo más complejo, por lo que ofrece una protección mayor a la imitación.
- **Diseño organizacional.** La forma de organizar las operaciones, en términos de unidades autónomas, pero rigurosamente escrutadas, es uno de los grandes aportes de ABB a la gestión de empresas. Logra conciliar los opuestos de centralización y descentralización (el “tight and loose” de las empresas excelentes).



Figura 2.10: Fortaleza Competitiva según ABB

- Estrategia de marketing . Por una parte, uniformiza la imagen a nivel mundial, estandariza las preferencias y aprovecha las grandes economías de escala que se abren a las empresas globalizadas; pero que simultáneamente es capaz de responder a las demandas que se le plantean localmente, es otra de las conciliaciones de polos opuestos que, cuando se dominan, dan gran ventaja a la empresa y no son fácilmente copiables.
- Valores y cultura. Contar con el personal que comparte una misma cultura, que sintoniza entre sí, capaz de moverse en ambientes de ambigüedad como los descritos, que ocupa los espacios de autonomía disponibles y asume las responsabilidades que esto trae consigo, no es tarea fácil. Este personal no se encuentra a la vuelta de la esquina, sino que surge de un largo proceso de aprendizaje conjunto en los valores que conforman la cultura del lugar. Esto es lo que más cuesta formar, y también lo que más cuesta imitar.

Análisis Interno

El mensaje principal de la Teoría de la Firma Basada en los Recursos refuerza con mayores argumentos algo que se practica en estrategia desde hace muchos años: además del **Análisis del Entorno es imprescindible hacer también un Análisis Interno**, para identificar las **fortalezas y debilidades que una empresa tiene en relación a sus competidores más relevantes**. La Figura 2.11 corresponde a la Cadena de Valor propuesta por Porter aplicada hace algunos años a la empresa Merck. Esta es una representación abstracta de las principales actividades de un negocio, tales como: producción, marketing, tecnología, aprovisionamiento y manejo de los recursos humanos.

Para implementar exitosamente una estrategia de costo o diferenciación hay que “hacer las cosas bien”; y esto implica hacer bien las actividades de la cadena de valor; es decir, hacerlas mejor que los competidores: tener una logística mejor que los competidores, o una tecnología de producción, o una red de comercialización y de servicios de post-venta mejor que los competidores. La fuente de las

ventajas competitivas está en hacer bien las actividades de la cadena de valor.

En ella se destacan los factores que permitían a Merck conseguir una ventaja competitiva frente a otras empresas importantes de la industria farmacéutica.

Lo que se llama **Análisis Interno** en el mundo de la estrategia permite entender con claridad por qué se dice que “no importa el costo de una empresa”. Lo verdaderamente importante es cómo se compara este costo con el de sus competidores. Del mismo modo se afirma que no importa la tecnología de la empresa, porque lo relevante es evaluar el desempeño de esta tecnología frente a la de los competidores. Tampoco importa la logística, el marketing, ... Siempre, lo que interesa, es cómo aparece la firma en relación a otros participantes de una industria. Por ello, **el Análisis Interno no consiste en mirarse al espejo, sino en usar a los competidores como patrón de referencia para la comparación**. Es mucho más correcto referirse a este esfuerzo como **Análisis Competitivo**.

Modelo Delta

La investigación que el profesor Arnoldo Hax realizó en más de 100 compañías es la base del Modelo Delta, el cual permite definir el posicionamiento estratégico en función del tipo de vínculo que la empresa pretende establecer con sus clientes.

Los tres posicionamientos que sugiere el modelo, y que se ilustran en la Figura 2.12, son:

1. Mejor Producto (Best Product)
2. Servicio Integral al Cliente (Customer Solutions)
3. Consolidación de Sistemas (System Lock-In)

El posicionamiento estratégico basado en el *Mejor Producto* se construye a partir de la fórmula clásica de competencia: Liderazgo en Costos y Diferenciación. El foco de atención está en el producto.

El Liderazgo en Costos se alcanza con una búsqueda agresiva de economías de escalas, grandes volúmenes y una participación de mercado significativa, que permita explotar los efectos de la experiencia y el aprendizaje.

La Diferenciación se obtiene al aumentar los atributos del producto de tal forma que agreguen valor al cliente. Esta Diferenciación se puede alcanzar por la tecnología, imagen de marca, características adicionales o servicios especiales. Cada opción estratégica busca la obtención de algún grado de enganche con el cliente, lo que se ve reflejado en un cambio significativo de los costos.

Cuando se opta por el *Mejor Producto*, el enlace con el cliente se obtiene por la superioridad intrínseca del mismo. Un punto muy importante para este propósito es la rápida introducción del producto al mercado y el establecimiento del diseño dominante.

El posicionamiento estratégico de *Servicio Integral al Cliente* está basado en una amplia oferta de productos y servicios, los cuales se espera que satisfagan la mayoría, si es que no todas las necesidades del cliente. Ahora nos estamos alejando de la oferta de productos genéricos estandarizados. Por el contrario, se pretende ofrecer una amplia gama de productos y servicios que busquen enfocarse y acomodarse a las necesidades individuales de un consumidor específico. En este aspecto, la medida de desempeño más importante es la participación que se logra en el mercado de las necesidades del cliente.

Los lazos con el cliente se obtienen a través de un profundo acercamiento con él, lo que permite anticiparnos a sus necesidades y trabajar junto al cliente en el desarrollo de nuevos productos. Estos enlaces son reforzados por el aprendizaje y el desarrollo de soluciones a la medida.

Aprender tiene un doble efecto: La inversión en aprendizaje por parte del cliente en nuestros productos y servicios, puede contribuir a un traspaso de costos significativos; nuestro aprendizaje de las necesidades del cliente incrementa nuestras habilidades para satisfacer sus requerimientos. **Ambos tenemos un impacto positivo al crear los vínculos que nos relacionen**. A menudo esta opción estratégica lleva al desarrollo de sociedades y alianzas, que podrían incluir a otros proveedores, competidores y clientes, unidos por la habilidad de complementarse para la atención del cliente.

El posicionamiento estratégico basado en la *Consolidación del Sistema* tiene el espectro más amplio posible. En vez de enfocarse estrechamente en el producto o en el cliente, ahora nos preocupamos de

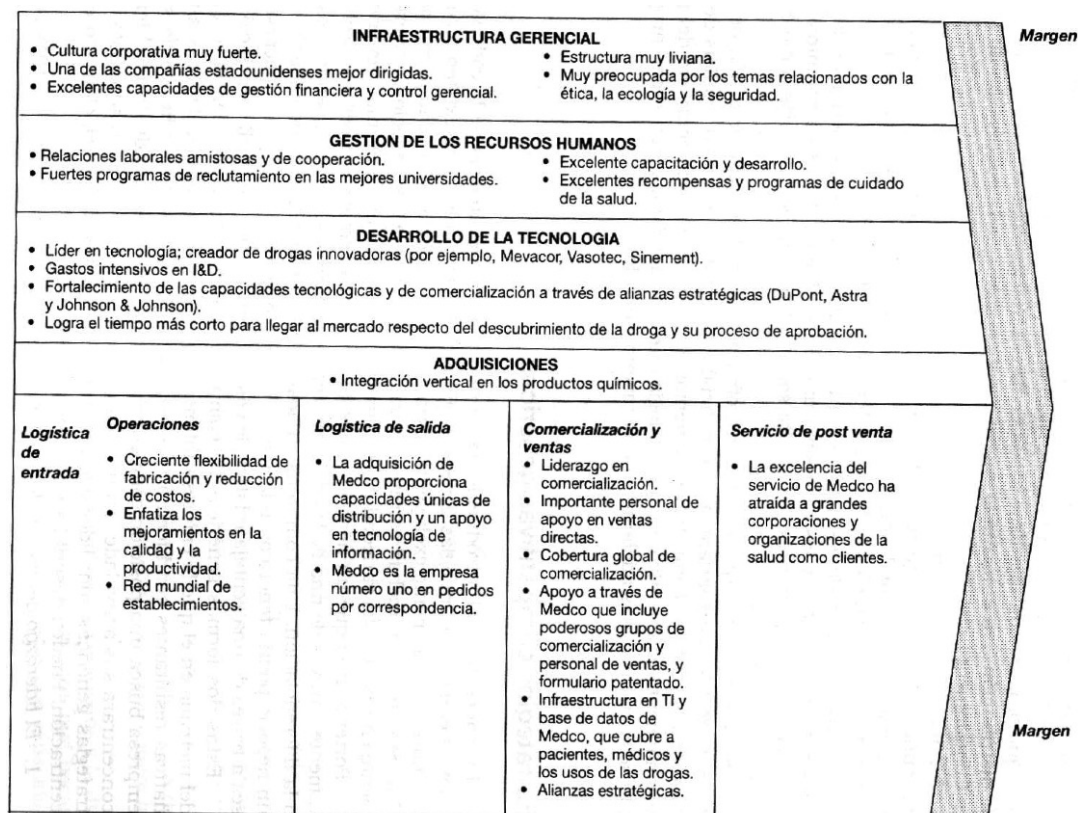


Figura 2.11: Cadena de Valor de Merck

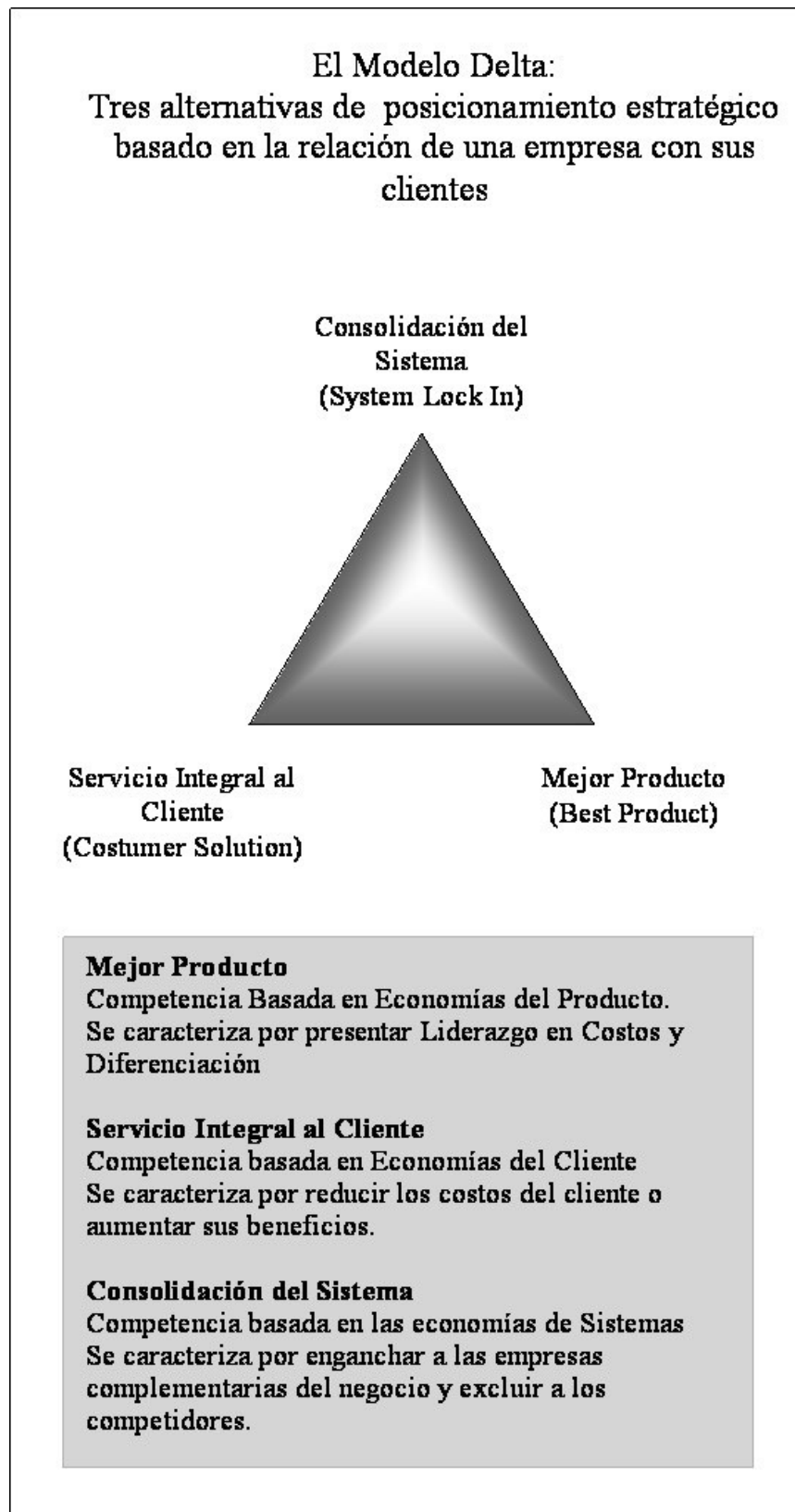


Figura 2.12: El Modelo Delta

todos los participantes importantes en el sistema que contribuyen a la creación del valor económico en la industria en la cual se desarrolla el negocio. Además de los participantes típicos de la industria —clientes, proveedores, distribuidores, potenciales nuevos entrantes— estamos particularmente preocupados en atraer, potenciar y retener a las denominadas empresas complementarias. Las empresas complementarias no son competidores, son el proveedor de productos y servicios que desarrollan nuestra propia oferta. Ejemplos típicos son los productores de hardware y software; productores de equipos de alta fidelidad y proveedores de equipos compactos; televisores, videograbadoras y videocaseteras; aparatos telefónicos y redes de líneas telefónicas. El punto crítico aquí es mirar el sistema en su sentido más amplio con miras a ver como uno puede ganar más participación de las empresas complementarias, para lograr de esta manera excluir a los competidores (lock-out) y atraer a los clientes (lock-in)

El arquetipo de esta posición es la propiedad de estándares en la forma que lo hace Microsoft.

Planificación de los nuevos negocios de la empresa

Existen distintas estrategias de crecimiento para una corporación. En general se pueden distinguir las siguientes estrategias genéricas:

- Crecimiento intensivo (Penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto)
- Crecimiento integrativo (Integración progresiva, integración regresiva e integración horizontal)
- Crecimiento diversificado (Diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de conglomerado)

En el Cuadro 2.2 se ilustran los distintos tipos de estrategia de crecimiento intensivo, según Ansoff¹, las que se ilustrarán con el caso de una Universidad.

¹Igor Ansoff, *Strategies for Diversification*, *Harvard Business Review*, Sept.—Oct. 1957.

La estrategia de penetración de mercado consiste en lograr que los clientes actuales consuman más del producto y/o lograr una mayor participación de mercado. En el caso de la Universidad, sería básicamente aumentar el número de sus alumnos captando alumnos que habrían ingresado a otras Universidades.

La estrategia de desarrollo de mercado consiste en identificar nuevos mercados cuyas necesidades pueden ser satisfechas por los productos que la empresa tiene. En el caso de la Universidad ésta podría abrir sus cursos regulares a alumnos externos que pagarían por cada curso individualmente y recibirían un certificado de asistencia, como si se tratara de un seminario (esto, de hecho, se hace en muchas Universidades).

La estrategia de desarrollo del producto consiste en buscar formas de desarrollar más el producto, agregándole más atributos, por ejemplo. En el caso de la Universidad, esto podría lograrse mediante cambios curriculares que tendieran a hacer las carreras más atractivas.

En la estrategia de crecimiento integrativo progresivo (hacia el cliente), la empresa considera la adquisición de distribuidores, mayoristas o minoristas. La estrategia de crecimiento integrativo regresivo (alejándose del cliente) considera la posibilidad de adquirir proveedores. En general, ambas estrategias son de integración vertical. La estrategia de integración horizontal considera la posibilidad de adquirir empresas competidoras. Este tipo de estrategia muchas veces esta restringida por la legislación antimonopólica, especialmente la estrategia de integración horizontal.

Las estrategias de diversificación consideran posibilidades de crecimiento que están fuera del actual negocio de la empresa. La estrategia de crecimiento de diversificación concéntrica considera productos que usan la misma tecnología o que tienen sinergias con los productos que actualmente tiene la empresa, aún cuando podría atraer a un tipo de cliente distintos. Por ejemplo, la Universidad podría desarrollar actividades de extensión dictando cursos y seminarios en temas de actualidad que pueden atraer a profesionales que necesitan actualizar sus conocimientos.

La diversificación horizontal, en cambio, es cuando la empresa busca productos que puedan satisfa-

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia de Desarrollo del Producto
Nuevos Mercados	Estrategia de Desarrollo del Mercado	(Estrategia de Diversificación)

Cuadro 2.2: Estrategias de Crecimiento Intensivo: Matriz Mercado/Producto de Ansoff

cer necesidades de sus clientes actuales que no están relacionadas con los productos actuales de la empresa. En el caso de la Universidad, ésta podría venderle computadores personales, cuadernos, textos y artículos de escritorio a sus alumnos.

Finalmente, la estrategia de diversificación de conglomerado, considera oportunidades de crecimiento que no están relacionadas con la tecnología usada en los productos actuales ni con los clientes actuales de la empresa.

Capítulo 3

Comportamiento del Comprador

Entender el comportamiento del comprador es muy importante para la gestión del marketing. Existen dos grandes tipos de compradores. Por un lado están los consumidores, que corresponden a individuos que adquieren bienes y servicios para consumo personal con el objeto de satisfacer sus necesidades. Por otro lado están los compradores institucionales, que son personas o grupos de personas que compran para organizaciones con el objeto de lograr el cumplimiento de los objetivos de éstas.

A continuación se analizará cada uno de ellos, empezando con el consumidor.

3.1. Modelos del Comportamiento del Consumidor

Existen distintos modelos para describir el comportamiento del consumidor. El usado por Kotler se muestra en la Figura 3.1 y consiste en una “caja negra” para representar al comprador y en elementos de entrada y salida de esta caja.

La entrada es el conjunto de todos los estímulos externos que pueden influir en la decisión de compra y que se pueden separar entre variables de marketing (las 4 Ps) y variables del entorno. Dentro de la “caja negra” del consumidor, se distingue entre las características del consumidor y el proceso de decisión de compra. En ese sentido, la caja negra es en realidad semi-transparente ya que se puede conocer, al menos parcialmente, el proceso por el cuál el comprador considera los estímulos externos y llega a su respuesta. La salida de la caja negra es la elección del producto, de marca, de vendedor y del timing de la compra, todas variables que interesan al marketing.

A continuación se analizará cada uno de los aspectos relacionados con la caja negra del comprador comenzando con las características del consumidor.

3.2. Factores que Influyen sobre el Comportamiento del Consumidor

Los principales factores que influyen sobre el Comportamiento del consumidor se pueden dividir en:

- Factores Culturales
- Factores Sociales
- Factores Personales
- Factores Sicológicos

El orden en que aparecen listados estos factores refleja una relación jerárquica. Es decir, los factores personales incluyen a los psicológicos, los sociales a los personales y los culturales a los sociales.

A continuación se describe cada uno de estos factores.

3.2.1. Factores Culturales

Los factores culturales son los que más influyen sobre el comportamiento del consumidor. Esta influencia muchas veces pasa inadvertida ya que es un aspecto tan básico que la gente no se imagina que las cosas puedan ser distintas, a menos que conozca una cultura diferente.

Dentro de los factores culturales se pueden distinguir los conceptos de:

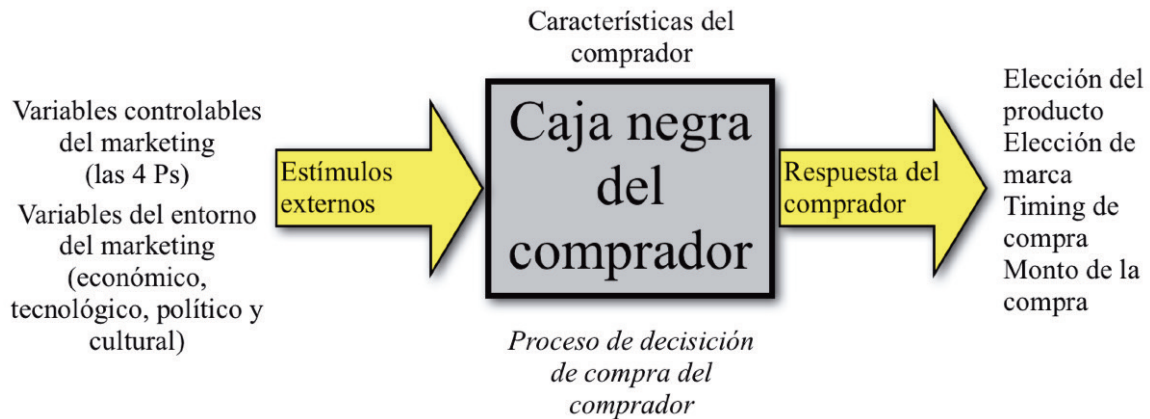


Figura 3.1: Modelo de Comportamiento del Comprador

- Cultura,
- Subculturas y
- Clase Social.

Cultura

La cultura es la determinante más fundamental del comportamiento del consumidor. Un ejemplo de las diferencias culturales se muestra en la Figura 3.2, donde se aprecian importantes diferencias en el porcentaje de personas que usan desodorante, en distintos países. Cabe hacer notar que los países que se muestran en esta Figura son relativamente cercanos culturalmente hablando. Si se hubiese incluido países orientales o africanos, los resultados probablemente hubiesen sido aún más distintos.

Otro ejemplo, más cercano, es el que se comenta en un artículo aparecido en el Wall Street Journal, cuyo titular se muestra en la Figura 3.3. En este artículo se relata la estrategia de ventas de Tampax en aquellos países, como Brasil, México, Colombia, Chile, Venezuela y Perú, que por razones culturales han sido más reticentes a adoptar su producto.

Subculturas Dentro de las culturas coexisten, además, distintas subculturas que comparten muchos aspectos de la cultura base, pero que se distinguen entre sí en algunos aspectos. En la Figura 3.4, por ejemplo, se muestran algunas subculturas existentes en EE.UU. que comparten elementos importantes con la cultura dominante.

Estas subculturas se pueden dar, entre otras cosas, por los siguientes factores:

- Nacionalidad
- Religión
- Razas
- Áreas geográficas

En muchos países latinoamericanos los indígenas pueden ser una importante subcultura, con características de comportamiento bastante diferentes al resto de la población.

Clase social

Prácticamente todas las sociedades humanas tienen algún tipo de estratificación social. Estas se pueden clasificar en sistemas de castas y clases sociales. La pertenencia a las castas está determinada a la hora del nacimiento de las personas, en cambio la pertenencia a las clases sociales tiene algún grado de movilidad social.

Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y perdurables en una sociedad, que están ordenadas jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y patrones de comportamiento similares.

En general, se habla de **tres clases sociales: alta, media y baja**. Sin embargo, es frecuente distinguir, al interior de cada una de estas clases, entre alta y baja. Por ejemplo, se habla de clase media alta.

Las clases sociales tienen ciertas características:

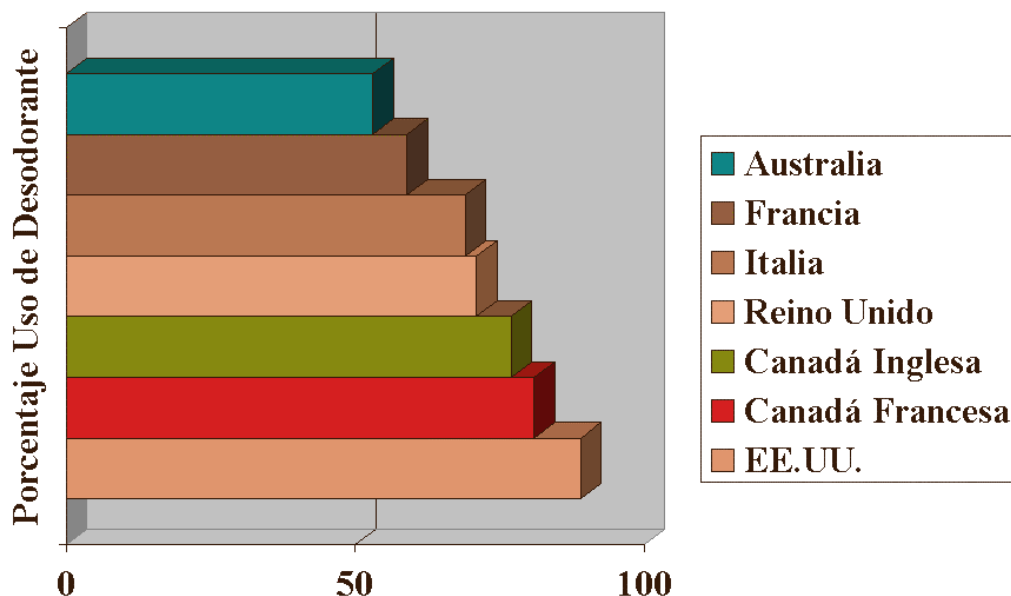


Figura 3.2: Uso de Desodorante en Distintos Países

NUEVA ESTRATEGIA DE VENTAS:

Tampax Desafía Prejuicios Culturales

- El fabricante número uno de tampones espera que una nueva y agresiva campaña de publicidad le ayude a cambiar la mentalidad de las mujeres, que es reticente a usar este producto.
- La estrategia que empieza hoy en Brasil, se extenderá a México, Colombia, Chile, Venezuela y Perú.
- Los arriesgados anuncios en Brasil y el resto de los mercados buscan cambiar la resistencia que generan factores culturales y religiosos respecto al uso de tampones.

Yumiko Ono
The Wall Street Journal

Durante años, Tambrands se ha enfrentado con un obstáculo delicado al intentar vender sus tampones Tampax en Brasil: muchas jóvenes temen perder su virginidad debido a su uso. Cuando van a la playa con sus diminutos bikinis no usan tampones. En su lugar, multitudes de mujeres prefieren usar toallas sanitarias y atarse un suéter a la cintura.

y religiosos. Los nuevos comerciales presentan a mujeres que hablan de manera muy directa sobre un producto tan personal. En China, otro mercado difícil, un nuevo comercial muestra a una mujer que inserta un tampón en un tubo de ensayo lleno de agua de color azul. "No hay que preocuparse por filtraciones", señala otra.

En los próximos tres meses, FCB, filial de True North Communications, de Chicago, lanzará nuevos comerciales de Tampax en 25 países de América

limites verbales. Queremos salirnos un poco de ellos", dice Nanette Koryn, directora del grupo creativo de la oficina de Foote, Cone & Belding (FCB) en Nueva York, que maneja la campaña publicitaria de Tambrands en todo el mundo, valorada en US\$65 millones. "Queremos que las mujeres piensen que nunca antes les habían hablado con tanta franqueza".

La nueva publicidad de Tambrands es muy diferente a la mayoría de los comerciales de productos sanitarios, que presentan a mujeres vestidas con pantalones blancos paseando en bicicleta o saltando alegremente mientras repiten mensajes discretos sobre el tema de la comodidad. La propia Tambrands tenía comerciales más cautelosos: uno que se exhibía hace poco en Brasil muestra de cerca un tampón mientras el narrador dice: "Es liso, suave y cómodo".

Pero Tambrands tiene mucho en juego porque los tampones son prácticamente lo único que vende. Y en EE.UU., donde genera el 45% de su facturación, la compañía compete con rivales como Playtex Products Inc. Más aún, es difícil atraer a nuevas clientes porque el 70% de la mujeres ya usa tampones. Según A.C. Nielsen, en los 12 meses que terminaron el 22 de febrero, las ventas de Tambrands en EE.UU. cayeron un 0,6%, a US\$335,8 millones.

Sin embargo, los ejecutivos de

La mayoría de las mujeres del primer grupo —que incluye a EE.UU., Reino Unido y Australia— ya usan tampones y probablemente sienten que saben todo lo que necesitan sobre el producto. En el segundo grupo —conformado por países como Francia, Israel y Sudáfrica— cerca de un 50% de las mujeres usa tampones. En esos países existen todavía algunas preocupaciones por la virginidad y los tampones se consideran a menudo productos no naturales que bloquean el flujo. La estrategia de Tambrands en esos mercados será apelar a ginecólogos para enfatizar los resultados de las investigaciones científicas sobre los tampones.

EL GRAN RETO

El grupo que podría resultar más lucrativo —pero a la vez el que representa un desafío mayor— es el tercero, que incluye a países grandes como Brasil, China y Rusia. En ellos, además de lidiar con el delicado tema de la virginidad, Tambrands debe ingeniárselas para comunicarle a las mujeres la mejor forma de usar un tampón sin generarles espasmos.

Aunque los mensajes publicitarios varían mucho de país en país, Tambrands trata de crear una imagen más consistente para sus tampones Tampax. Todos los comerciales terminan con la misma línea: "Tampax. Te mantendrá a la altura".

Figura 3.3: Tampax enfrenta Prejuicios Culturales

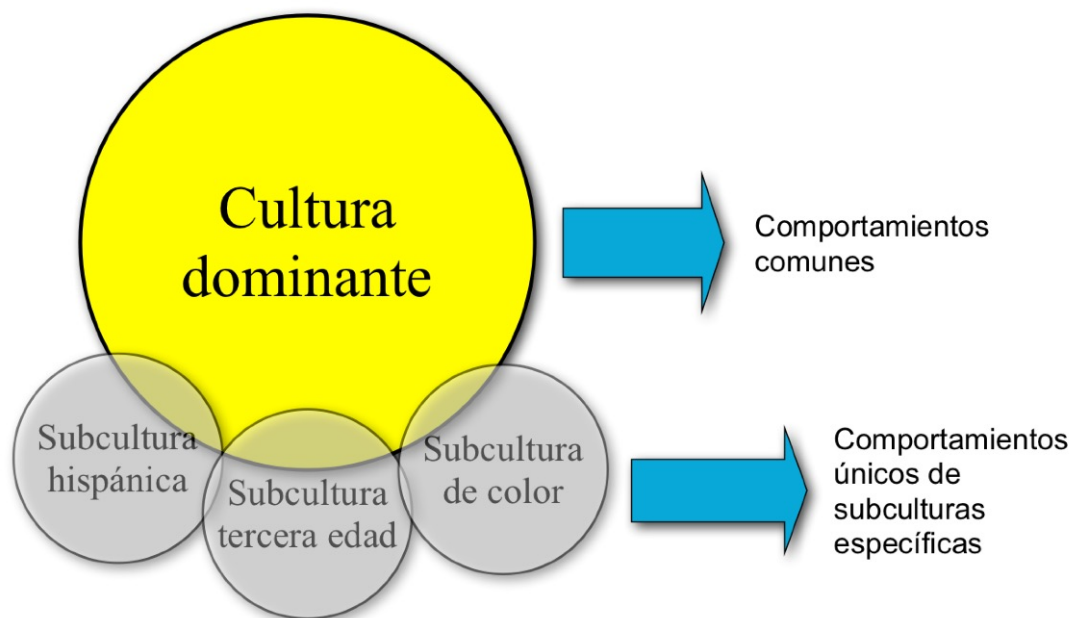


Figura 3.4: Ejemplo de Subculturas en EE.UU.

- las personas que pertenecen a una misma clase social, tienen un comportamiento similar
- la persona que pertenece a una clase social más alta, es percibida como “superior” a una que pertenece a una clase más baja
- la clase social a la que pertenece una persona depende de muchos factores, como ocupación, ingreso, riqueza, educación, etc.
- existe cierto grado de movilidad entre las clases. Es decir, es posible que una persona cambie de clase social

En Chile se ha operacionalizado, en lugar de la clase social, los **grupos socio-económicos (G.S.E.)**, que se definen en función de una serie de comportamientos observables, como ingreso, comunas y barrios donde viven, características de su vivienda, artículos electrodomésticos, autos, etc.

La clasificación por G.S.E. usa 5 categorías básicas: A, B, C, D y E. Sin embargo, la A y B son tan reducidas que casi siempre se consideran juntas. En cambio, la C se separa en tres: C1, C2 y C3. También es muy usado el combinar las tres categorías más altas en una sola: ABC1.

En un artículo aparecido en el Mercurio (1999), se describen las características de los distintos estratos. Estas características por supuestos cambian en el tiempo. Según este artículo el ingreso familiar promedio del segmento AB es de US\$ 8.000 aproximadamente. El segmento C1 en cambio, tiene un ingreso familiar promedio aproximado de US\$ 4.700. El C2, en cambio, tiene un ingreso familiar promedio de US\$ 1.700. El ingreso familiar promedio del segmento C3 baja a US\$ 1.000. Por último los ingresos familiares promedios de los segmentos D y E son US\$ 600 y US\$ 250 respectivamente.

En la Figura 3.5 se muestra la distribución porcentual de hogares en Santiago y en el país por GSE, de acuerdo a un estudio realizado en 2012 en el que se encuestó a 3.200 hogares de zonas urbanas del país.

3.2.2. Factores Sociales

Los factores sociales también influyen en forma importante en el comportamiento de los consumidores, a través de la interacción social. Dentro de estos factores se pueden distinguir los conceptos de:

- grupos de referencia,
- familia y

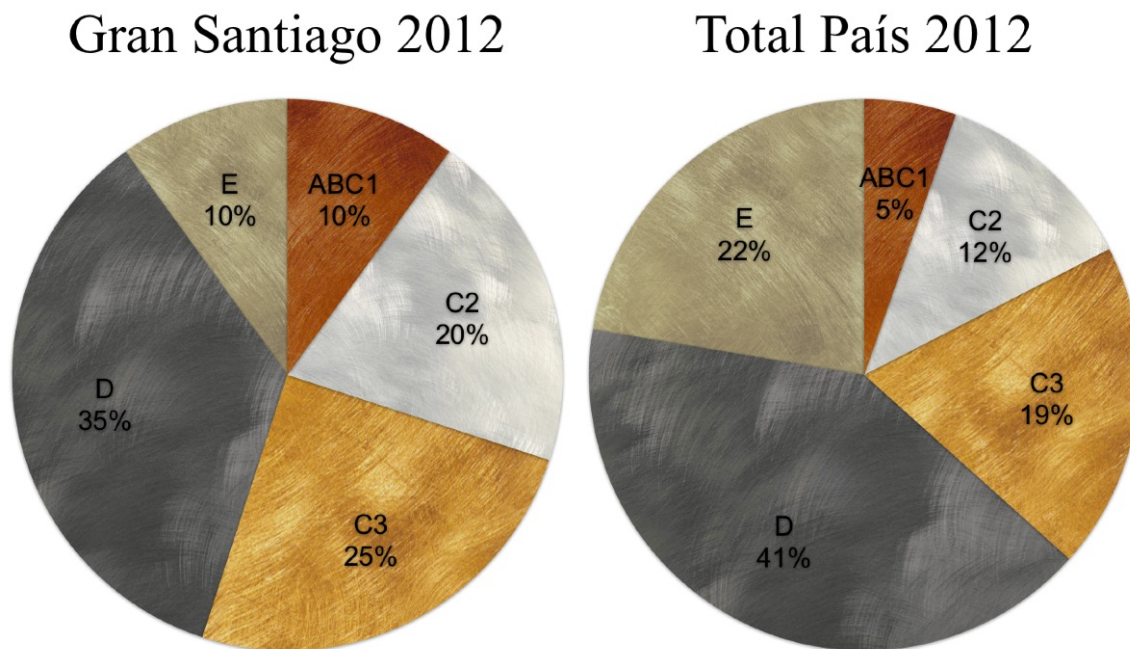


Figura 3.5: Distribución de Hogares por GSE a nivel de Santiago y nacional, en base a estudio Grupos Socioeconómicos 2012

- rol y status.

Grupos de referencia

Los grupos de referencia pueden ser directos o indirectos. Los grupos de referencia directos son aquellos a los cuales la persona pertenece y pueden ser, a su vez, primarios o secundarios. Los primarios son la familia, amigos, compañeros, etc. y los secundarios son la organización en que trabaja, la iglesia, asociaciones profesionales, etc. Los grupos de referencia indirectos pueden ser aspiracionales, que son grupos a los cuales la persona admira y quisiera pertenecer (una banda rock, por ejemplo) o disociativos que son grupos que provocan rechazo y de los que la persona quisiera disociarse lo más posible.

Desde el punto de vista del marketing, es importante poder identificar y alcanzar a los líderes de opinión de los distintos grupos, ya que, a través de ellos, es posible alcanzar a un gran número de personas.

Familia

Existen, en general, dos tipos de familia: los padres y hermanos, por un lado, y la señora y los hijos,

por el otro. Los padres juegan un rol muy importante en inculcar los valores a los hijos. Sin embargo, cuando las personas se casan, la influencia del cónyuge y los hijos puede ser más importante en muchas decisiones de compra. Hay muchos productos que se compran en un hogar, en que participan en la decisión todos los integrantes de la familia.

Rol y estatus

Otro aspecto muy influyente es el rol en la sociedad de cada persona y el status que ese rol le confiere. Esto influye, entre otras cosas, en la forma de vestirse. Por ejemplo, los estudiantes universitarios tienen una forma de vestirse que probablemente no sería apropiado cuando se titulen e ingresen a trabajar a una empresa.

3.2.3. Factores Personales

Continuando con los factores que influyen en el comportamiento de los consumidores están los factores personales, es decir, los que son propios de la persona. Dentro de estos factores se pueden distinguir los siguientes conceptos:

- Edad y etapa en el ciclo de vida,
- Ocupación,
- Circunstancias económicas,
- Estilo de vida y
- Personalidad y auto-imagen.

Edad y etapa en el ciclo de vida

Cada edad y etapa en el ciclo de vida determina, en buena medida, el tipo de necesidades de las personas. En EE.UU. se distingue, comúnmente, las siguientes etapas en el ciclo de vida de las personas:

- Solteros jóvenes que viven solos.
- Pareja recién casados sin hijos.
- Nido Completo I: hijo menor tiene menos de 6 años.
- Nido Completo II: hijo menor tiene más de 6 años.
- Nido Completo III: Pareja casada, con hijos adultos dependientes.
- Nido Vacío I: Pareja casada mayor, sin hijos en la casa, pero todavía trabajan.
- Nido Vacío II: Pareja casada mayor, sin hijos en la casa, ambos jubilados.
- Sobreviviente ocupado. Viuda o viudo sin hijos en la casa pero laboralmente activa o activo.
- Sobreviviente jubilado. Igual que en la anterior, pero jubilada o jubilado.

Los comportamientos de compra en cada una de estas etapas pueden ser muy distintas. Por ejemplo, en la etapa de pareja recién casados sin hijos pequeños, la pareja tiene mucha independencia y generalmente recursos que les permite, por ejemplo, viajar o salir a espectáculos nocturnos. En la etapa siguiente, la independencia es mucho menor y se genera una serie de gastos que no existían antes: pañales, muebles para bebé, comida para bebé, etc. Más adelante, en la etapa Nido Vacío I, los padres recuperan la independencia y pueden viajar de

nuevo con mayor libertad. Hacia al final, en las etapas de sobreviviente, se generan mayores gastos de salud, como gastos médicos, medicamentos, etc.

Ocupación

Indudablemente, aún cuando muchas veces se mezcla con las circunstancias económicas y el estilo de vida, la ocupación juega un rol importante en el comportamiento de las personas. En particular, personas que tienen trabajos de oficina, como muchos profesionales, tienen comportamiento de compra bastante distintos a los que tienen trabajos manuales, como los obreros.

Circunstancias económicas

Para muchas decisiones de compra, este puede ser un aspecto determinante. Claramente las circunstancias económicas limitan el acceso que muchas personas tienen a determinados bienes. Las circunstancias económicas incluyen el ingreso líquido, los ahorros, activos, poder de endeudamiento y actitud con respecto al ahorro y el endeudamiento. Dos personas con los mismos ingresos pueden tener circunstancias económicas distintas si uno es muy ahorrativo y el otro no.

Estilo de vida

Los estilos de vida, en gran medida, reflejan los intentos de los individuos de lograr llegar a su auto-imagen idealizada.

Para operacionalizar los estilos de vida, lo más frecuente es usar los factores sicográficos. La investigación sicográfica intenta medir cuantitativamente el número de personas que poseen ciertas inclinaciones psicológicas. Para medir los factores sicográficos, se usan las encuestas AIO (Actividades, Intereses y Opiniones) y la metodología VALS (Valores y estilos de vida). Luego, de acuerdo a las respuestas se clasifica a las personas en ciertas clases.

Por ejemplo, una agencia de publicidad de Chicago identificó, usando el AIO, cinco grupos de estilos de vida entre los hombres: Ben, el hombre de negocios “self-made” (17 %); Scott, el profesional exitoso (21 %); Dale, el hombre de familia (17 %); Fred, el operario de fábrica frustrado (19 %) y Herman, el hombre jubilado (26 %).

Por otro lado, Arnold Mitchell de SRI International, clasificó, usando el VALS, al público americano en 9 grupos, basado en 2.713 encuestas, con más de 800 preguntas cada una. Los grupos son: sobrevivientes (4%), luchadores (7%), conservadores (33%), emuladores (10%), líderes (23%), “Yo-soy-yo” (5%), orientados a experiencias interiores (7%), con conciencia social (9%) e integrados (2%).

Personalidad y auto-imagen

La personalidad son las características psicológicas que distinguen a una persona y que le permiten responder a su entorno. La auto-imagen es la imagen que tenemos de nosotros mismos y que, en general, no corresponde a la realidad. Incluso se puede distinguir entre tres tipos de auto-imagen: la real, que es la que nosotros creemos es la real; la ideal, que es la que nosotros quisiéramos tener y a la que aspiramos llegar; y la imagen que nosotros creemos tienen los otros de mí.

3.2.4. Factores Psicológicos

Finalmente los factores psicológicos se refieren a los aspectos más profundos del comportamiento humano. Dentro de estos factores se pueden distinguir los conceptos de:

- Motivación,
- Percepción,
- Aprendizaje y
- Creencias y actitudes.

Motivación

Un motivo es una necesidad que es lo suficientemente fuerte para impulsar a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad.

Existen distintas teorías de la motivación. La de Freud, la de Maslow y la de Herzberg, suelen ser las más citadas.

Según la teoría de Freud, las personas al crecer reprimen sus necesidades de modo de ir adecuándose a las reglas sociales. Estos deseos reprimidos se manifiestan en más tarde en nuestras motivaciones. Así, como se muestra en la Figura 3.6, una persona

puede tener motivaciones bastante distintas a las que expresa, para comprarse un cierto auto.

La teoría de Maslow, por otro lado, establece que existe una cierta jerarquía entre las necesidades humanas, como se muestra en la Figura 3.7. En general, las personas tratan de satisfacer las necesidades más básicas primero, y sólo cuando éstas están satisfechas, se preocupan de las necesidades más elevadas.

Finalmente, la teoría de Herzberg establece que existen dos tipos de factores: unos que causan satisfacción y otros que causan insatisfacción. Las personas tratan de maximizar los factores que causan satisfacción y minimizar aquellos que causan insatisfacción.

Percepción

Existen distintos tipos de problemas relacionados con la percepción. La percepción puede ser selectiva, distorsionada y la retención puede ser selectiva.

La percepción selectiva consiste en que las personas expuestas a muchos estímulos simultáneamente perciben sólo un subconjunto de estos estímulos. Por ejemplo, una persona que ve televisión y conversa al mismo tiempo, puede ignorar la gran mayoría de los comerciales.

La percepción distorsionada, en cambio, resulta cuando el mensaje percibido es distinto al transmitido. Este fenómeno se ilustra bastante bien en el juego del “teléfono” donde una persona le dice un mensaje al oído a otra persona, ésta a su vez se lo transmite a una tercera, y así sucesivamente, hasta que se llega al final del grupo. Generalmente, el mensaje que llega a la última persona es bastante distinto al que partió, producto de la acumulación de distorsiones en la percepción.

Finalmente, aún cuando se haya logrado que la persona perciba un estímulo, y que lo perciba sin distorsión, es muy frecuente que la persona lo olvide rápidamente. Esto ocurre por que las personas tienen dos tipos de memoria: una de corta duración y otra más permanente. Es difícil lograr que las personas registren el estímulo en la memoria más permanente, es decir que retengan el mensaje.

Desde el punto de vista del Marketing, la percepción es muy relevante para la publicidad y también para los canales de distribución. En la publicidad

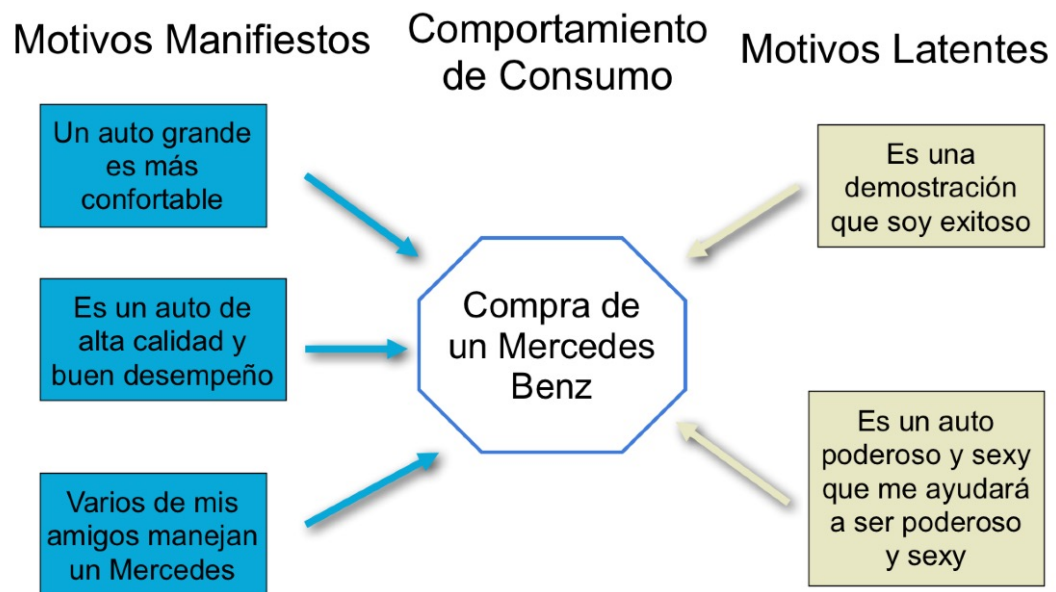


Figura 3.6: Ejemplo de una Motivación Latente en la Compra de un Auto



Figura 3.7: Jerarquía de Necesidades de Maslow

llamar la atención es cada vez más difícil, y para que decir que el mensaje sea percibido sin distorsión y que sea retenido. Es un problema complejo y caro de resolver. Por otro lado muchos minoristas también se han dado cuenta de la importancia de la percepción de los consumidores cuando van a comprar. Los minoristas se preocupan del tipo de luz que se usa y de los olores, además de lo más importante, que es la ubicación y la forma en que se exhiben los productos.

Aprendizaje

Existen muchos productos en los cuáles el proceso de aprendizaje es muy importante. En general se trata de productos complejos con muchos atributos como, por ejemplo, calculadoras científicas, cámaras fotográficas, automóviles, etc. Incluso productos no tan complejos, como los pañales desechables requieren un cierto proceso de aprendizaje para saber que tipo de pañal es más apropiado para un bebé de cierta edad y para un cierto tipo de uso (en la noche).

Creencias y actitudes

Las creencias y actitudes son generalmente el resultado de un proceso de aprendizaje y producto de nuestras experiencias. Son muy importantes por que condicionan, en forma muy importante, nuestro comportamiento con respecto a un cierto producto y son, en general, difíciles de cambiar. Las creencias son cognitivas, mientras que las actitudes incluyen, además, emociones. Las actitudes llevan a las personas a reaccionar de forma relativamente consistente con respecto a ciertas situaciones u objetos. Esto nos permite ahorrar tiempo y energía ya que no tenemos que analizar cada nueva situación a partir de cero.

En general, es extremadamente difícil cambiar las creencias y actitudes de las personas. Sin embargo, han habido algunas experiencias exitosas. En EE.UU., por ejemplo, la Honda fue exitosa en cambiar la creencia que la gente tenía sobre las motocicletas y sobre las personas que andaban en motocicleta. Hasta hace poco se creía que todos los que andaban en motocicleta eran elementos antisociales, miembros de una pandilla como “Hell’s Angels”.

3.3. El Proceso de Decisión de Compra

Típicamente, en un proceso de decisión de compra, las personas pueden desempeñar uno o más de los siguientes roles:

- el que inicia,
- el que influye,
- el que decide,
- el que compra y
- el que usa.

Por ejemplo, un alumno de Ingeniería puede iniciar el proceso de decisión de compra de una calculadora científica, justo después de una prueba muy difícil en la que el uso de dicha calculadora podría haber sido una gran ayuda. Este alumno puede recurrir a un amigo o conocido, que sabe mucho de calculadoras científicas para preguntarle cuál es la calculadora que sería más conveniente para sus necesidades considerando su presupuesto. El padre del alumno probablemente va a ser el que decide, en última instancia, cuál calculadora se compra. El que la compre, sin embargo, puede ser el alumno o algún amigo que viaja a EE.UU. Este amigo puede que no encuentre la calculadora que le encargaron y decida comprar otra similar. Finalmente en este caso el alumno será el que use la calculadora.

Por otro lado, también es posible distinguir entre distintos tipos de comportamiento de compra, según el grado de involucramiento en el proceso y las diferencias entre las alternativas consideradas. El Cuadro 3.1 ilustra los distintos tipos de comportamiento de compra que existen.

El grado de involucramiento no sólo depende de cuán caro sea el producto, sino que también de la frecuencia con que se compra y de sí involucra, o no, riesgos físicos o emocionales. Por ejemplo, el proceso de decisión de compra de un corte de pelo puede ser de alto involucramiento si la apariencia es importante para la persona.

Es importante hacer notar que las diferencias entre las marcas se refieren a las diferencias percibidas entre las alternativas consideradas como posi-

		Grado de Involucramiento	
		Alto	Bajo
Diferencias entre Marcas	Significativas	Complejo	Busca variedad
	Poco significativas	Reduce Disonancia	Por hábito

Cuadro 3.1: Tipos de Procesos de Decisión de Compra

bles opciones de compra. Pueden haber algunas alternativas que se descarten de antemano. Por ejemplo, podría ser un ejemplo de comportamiento de reducción de disonancia una persona que postula a la Universidad. Si bien obviamente hay grandes diferencias entre las alternativas que esta persona puede considerar como posibles carreras a estudiar, al final puede llegar a un subconjunto de carreras y universidades que son percibidas como similares, al menos con la información disponible en ese momento. Como la persona tiene probablemente un gran involucramiento en esta decisión, va a estar interesada en reducir la posibilidad de sufrir **disonancia**, que se refiere a la sensación de haber cometido un error después de haber hecho la compra. Si bien esta sensación siempre es desagradable, en los casos en que el grado de involucramiento es grande, pasa a tener también mayor importancia.

3.3.1. Métodos de Investigación del Proceso de Decisión de Compra

Existen básicamente cuatro métodos para investigar el proceso de decisión de compra:

- Método introspectivo, es cuando una persona analiza su propio proceso de decisión de compra.
- Método retrospectivo, es cuando se le pregunta a una persona por el proceso de decisión de compra, una vez realizada la compra.
- Método prospectivo, es cuando se le pregunta a una persona por el proceso de decisión de compra, durante el proceso mismo.
- Método prescriptivo, es cuando se desarrolla un modelo teórico de cómo la persona debiese comportarse en el proceso de decisión de compra.

Cada uno de estos métodos tiene ventajas y desventajas, que determinan cuando es más apropiado su uso. Muchas veces se usa más de uno de estos métodos.

3.3.2. Etapas en el Proceso de Decisión de Compra

El Proceso de Decisión de Compra se puede subdividir, en general en las siguientes cinco etapas:

1. Detección del problema
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de alternativas
4. Decisión de compra
5. Comportamiento post-compra

Para algunos tipos de decisión algunas de estas etapas son muy simples o incluso inexistentes. Por ejemplo, la etapa de búsqueda de información para un tipo de compra por hábito es prácticamente nula. En cambio, para un tipo de compra complejo, todas las etapas son importantes.

Detección del problema

La etapa de detección del problema marca el comienzo del proceso de decisión de compra y comienza cuando la persona reconoce que tiene un problema o una necesidad insatisfecha. Esto puede acontecer ante un estímulo externo o interno. Por ejemplo, puede que al pasar ante una vitrina vea un producto que le parezca atractivo, que sería un caso de **estímulo externo**, o puede que en un momento determinado la persona sienta hambre o sed, que sería un caso de **estímulo interno**.

Búsqueda de información

La búsqueda de información empieza en el momento en que la persona detecta el problema y empieza a prestar más atención a la información que tiene que ver con su problema, como conversaciones o publicidad. Por ejemplo, si la persona está pensando en comprarse un auto, es muy probable que se comience a fijar en los autos que tiene los amigos o que circulan en general en la calle.

También la persona puede embarcarse en una búsqueda más activa de información, preguntándole a amigos, familiares o conocidos; obteniendo folletos, hablando con vendedores; leyendo artículos en los diarios y usando o examinando el producto. En el caso de la compra de autos, es probable que hable con personas que saben mucho de autos o que tienen un auto que está entre los candidatos a ser adquirido. También es posible que se visite distintos vendedores de autos y que se pueda, en algunos de ellos, probar el auto.

En general las personas van reduciendo el conjunto de marcas bajo consideración. Del conjunto de marcas que existe en el mercado, el potencial comprador sólo conocerá algunas de ellas. De éstas, el potencial comprador eliminará algunas, por distintos motivos, quedando con un subconjunto que considera más seriamente. Al recoger más información, el potencial comprador reducirá aún más el conjunto para llegar a un conjunto muy reducido de donde seleccionará la marca a adquirir.

Evaluación de alternativas

Una de las preguntas más difíciles de responder es cómo un comprador procesa la información sobre el producto para decidir cuál es la mejor opción.

Para este problema se han propuesto distintos modelos matemáticos.Cuál es el más apropiado depende de una serie de factores, cómo cuál es el tipo de producto, cuál es la información con que se cuenta, cuál es el objetivo del estudio, etc.

Hay modelos que se enfocan más en tratar de medir las percepciones de los consumidores respecto a los distintos productos que hay en el mercado. Más adelante veremos algunos de estos modelos cuando hablemos del concepto de posicionamiento y de los mapas perceptuales (pag. 105). Hay otros modelos,

sin embargo, que se enfocan en las actitudes de los consumidores respecto a los distintos productos en el mercado. Estos son los modelos que veremos a continuación.

Una forma de ver el proceso de evaluación de alternativas es que el consumidor considera que existe un conjunto de atributos para todos los productos que tienden a satisfacer su necesidad o resolver su problema. **Cada producto puede ser evaluado con respecto a cada uno de estos atributos.**

Por ejemplo, atributos de las cámaras fotográficas pueden ser: calidad de la imagen, tamaño, precio, facilidad de uso, etc.

En general, cada comprador va a evaluar en forma distinta los atributos de cada cámara. Además, cada comprador puede combinar las distintas evaluaciones en forma distinta. Suponga por ejemplo, que un individuo desea comprarse un computador y debe elegir entre cuatro alternativas. Para tomar la decisión el consumidor considera relevantes cuatro factores o atributos: cantidad de memoria, capacidad gráfica, disponibilidad de software y precio. El individuo evaluó, para cada una de las alternativas, estos cuatro factores en una escala de 1 a 10, junto con la ponderación que le asigna a cada factor, tal como se muestra en el Cuadro 3.2.

Claramente si un computador dominara a los otros, es decir, fuese mejor que los otros en todos los atributos, la decisión sería clara. El problema es que esto rara vez ocurre. Luego es necesario decidir como combinar las distintas evaluaciones.

En la literatura se han propuesto distintos modelos que podrían ser usados para explicar el comportamiento de los compradores. Algunos de ellos son compensatorios, que quiere decir que una evaluación negativa en un atributo se puede compensar con una evaluación positiva en otro atributo, y los no-compensatorios, en los que no se produce esta compensación.

Los principales modelos no-compensatorios son el **modelo conjuntivo, el disyuntivo y el lexicográfico.** **En el modelo conjuntivo se supone que un consumidor considera una marca sólo si supera un cierto nivel crítico en ciertos atributos clave.** Si no, el producto se excluye del conjunto de productos factibles de ser seleccionado. En el ejemplo de los computadores, si hay un consumidor que quiere un computador con un atributo Gráfico de al menos

Computador	Memoria	Gráficos	Software	Precio
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8
E	5	2	7	8
Ponderación	40 %	30 %	20 %	10 %

Cuadro 3.2: Evaluación de Atributos para Distintos Computadores

5, se excluyen los computadores D y E. Si no hay ningún otro atributo crítico, el consumidor podría elegir el computador de menor precio entre los que quedan, es decir el computador C.

En el modelo disyuntivo existe uno o dos atributos dominantes que sirven para elegir el producto. En el ejemplo, si el atributo es el precio, el consumidor elegiría el computador D o E. En caso de empate, como en este caso, es necesario definir usando otro criterio de entre las alternativas en cuestión, D y E en el ejemplo.

Finalmente en el modelo lexicográfico se establece una jerarquía de atributos que se van usando de mayor a menor importancia. Es decir, la persona parte seleccionando las alternativas con mejor evaluación para un atributo, que es el más importante para esa persona. Sólo en caso de empate entre dos o más alternativas se pasa al segundo atributo en importancia para desempatar entre esas alternativas, y así sucesivamente. En el ejemplo, si el atributo más importante es el precio, seguido por la capacidad gráfica, el software y la memoria, usando el primer atributo se seleccionan los computadores D y E. Luego, usando el segundo atributo se selecciona el computador D. Como sólo queda un computador no es necesario seguir aplicando más atributos.

En cuanto a los modelos compensatorios, cabe mencionar el modelo de Fishbein (1963)¹. En este modelo se postula que:

$$A_v = \sum_i b_i a_i$$

donde

A_v es la actitud hacia cualquier objeto psicológico

¹Fishbein, M. (1963) An investigation of relationship between beliefs about an object and the attitude toward the object, Human Relations, Vol. 16, pp, 233-240.

b_i es la creencia subjetiva que el objeto posee el atributo i

a_i es la evaluación (buena o mala) del atributo i .

Como se puede ver, en este modelo una mala evaluación de un atributo puede ser compensada por una buena evaluación de otro. Hay varios modelos que se basan en este modelo, como el de valor esperado en que se calcula el puntaje ponderado para cada una de las alternativas y se selecciona la de mayor puntaje. En el ejemplo, el Computador A tiene un valor ponderado de: $0,4(10) + 0,3(8) + 0,2(6) + 0,1(4) = 8,0$ versus $7,8$ que tiene el Computador B. Luego, según este modelo, la mejor opción sería el Computador A.

Otro tipo de modelos que se usan para modelar la conducta de los consumidores son los modelos de elección racional o de elección discreta. Estos modelos se basan en el supuesto que el consumidor obtiene un valor (o utilidad) asociada a cada producto, que es factible de ser estimada. La mayoría de los modelos de este tipo se basan en el modelo de Luce (1959)²:

$$p_{ij}(m_i) = \frac{V_{ij}}{\sum_{k \in m_i} V_{ik}}$$

donde $p_{ij}(m_i)$ es la probabilidad que el individuo i escoja la marca j , V_{ij} es la valoración de la preferencia del individuo i con respecto a la marca j y m_i es el conjunto de marcas que le son presentadas al individuo i .

En los modelos de elección aleatoria, se supone que un tomador de decisiones se ve enfrentado a J alternativas ($j = 1 \dots J; J \geq 2$). Cada alternativa

²Luce, R. Duncan (1959) Individual Choice Behavior, New York, John Wiley.

j le entrega al individuo i una utilidad U_{ij} y suponemos que el individuo va a escoger la alternativa que le entrega una mayor utilidad. Si bien se supone que el individuo i conoce las utilidades U_{ij} , el investigador solo conoce la alternativa que el individuo escogió y la valoración de los atributos V_{ij} . Por lo tanto, vamos a suponer que:

$$U_{ij} = V_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

donde ε_{ij} es una variable aleatoria con una cierta distribución de probabilidades. Luego suponemos que P_{ik} es la probabilidad que el individuo i escoja la alternativa k . Como el individuo i busca maximizar su utilidad, sabemos que:

$$P_{ik} = \text{Prob}(U_{ik} > U_{ij} \forall k \neq j)$$

Reemplazando U llegamos a:

$$P_{ik} = \text{Prob}(V_{ik} + \varepsilon_{ik} > V_{ij} + \varepsilon_{ij} \forall k \neq j)$$

Arreglando los términos tenemos:

$$P_{ik} = \text{Prob}(\varepsilon_{ik} - \varepsilon_{ij} > V_{ij} - V_{ik} \forall k \neq j)$$

Luego esto corresponde a la distribución acumulada de la diferencia entre la parte no observada de la utilidad k y la alternativa elegida j esté por debajo de la diferencia observada ($V_{ij} - V_{ik}$). Si además suponemos una distribución densidad $f(\varepsilon_i)$, llegamos a la siguiente expresión:

$$P_{ik} = \int I(\varepsilon_{ik} - \varepsilon_{ij} > V_{ij} - V_{ik} \forall k \neq j) f(\varepsilon_i) d\varepsilon_i$$

donde $I(\cdot)$ es 1 cuando la expresión entre paréntesis es cierta y cero si no.

A continuación vamos a suponer que la valoración observada V_{ik} es función de las variables medidas u observadas, X_{ijk} . Si bien es posible suponer distintas relaciones funcionales, es frecuente que se suponga una relación lineal:

$$V_{ik} = \sum_j \beta_j X_{ijk}$$

Con algunos supuestos sobre la distribución de ε_i es posible llegar a la siguiente ecuación, que es la ecuación básica del modelo logit multinomial:

$$P_{ik} = \frac{e^{V_{ik}}}{\sum_{j=1}^J e^{V_{ij}}}$$

¿Por qué es útil desde el punto de vista del marketing utilizar la transformación logit o exponencial? Por un lado, la exponenciación asegura que las probabilidades resultantes serán siempre positivas. Por el otro, también asegura que las probabilidades no cambian si las medidas de atractivo V_{ik} son multiplicadas por una constante. Por lo tanto la medición de las preferencias de los clientes solo requiere una escala de intervalo, que es más simple que tener que utilizar una escala de medición nominal u ordinal.

El siguiente ejemplo ilustra como este tipo de modelo puede ser usado para estimar la participación de mercado de una nueva tienda.

Ejemplo

Suponga que se ha realizado una encuesta a los compradores de un área con el objeto de entender sus hábitos de compra y determinar la participación de mercado que podría tener una nueva tienda. Tres tiendas existentes y una que se está proponiendo introducir (descrita en términos de sus atributos más atributos) fueron evaluadas con respecto a varios atributos considerados como los más relevantes: (1) variedad, (2) calidad, (3) estacionamiento y (4) valor por el dinero (value for the money). Estas evaluaciones se resumen en el Cuadro 3.3.

Los factores de ponderación β_j fueron estimados a partir de las respuestas de los compradores contrastando sus evaluaciones con sus decisiones de compra observadas:

$$V_{ik} = \sum_j \beta_j X_{ijk}$$

donde

V_{ik} es el valor o atractivo de la tienda k para el cliente i ,

X_{ijk} es la evaluación del cliente i de la tienda k respecto a la dimensión o variable j y

β_j es la ponderación de la dimensión o variable j .

Tienda	Atributos			
	Variedad	Calidad	Estacionamiento	Valor por el Dinero
1	0,7	0,5	0,7	0,7
2	0,3	0,4	0,2	0,8
3	0,6	0,8	0,7	0,4
4 (nueva)	0,6	0,4	0,8	0,5
Ponderación	2,0	1,7	1,3	2,2

Cuadro 3.3: Ejemplo de Evaluaciones de Atributos de una Tienda

Con el modelo logit multinomial se estimó la participación de mercado de cada tienda k utilizando las siguientes expresiones:

$$P_k = \frac{e^{V_k}}{\sum_{j=1}^J e^{V_j}}$$

y

$$V_k = \sum_j^4 \beta_j X_{jk}$$

donde los valores β_j y X_{jk} corresponden a los valores que se muestran en el Cuadro 3.3 que resume las respuestas de todos los participantes del estudio.

Los resultados se resumen en el Cuadro 3.4.

Decisión de compra

Al finalizar la etapa de evaluación de alternativas, la persona tiene una intención de compra. Esta intención puede modificarse por dos tipos de factores: **las actitudes de otros y las situaciones no anticipadas.**

Un ejemplo de la influencia de las actitudes de otros, en el caso de la compra de un auto, pueden ser **comentarios negativos** con respecto al auto seleccionado en la etapa de evaluación de alternativas. Por ejemplo, alguien conocido podría decir: “pero si ese auto no tiene repuestos” o “es muy inseguro”.

Ejemplos de **situaciones no anticipadas** pueden ser que el **producto seleccionado no esté disponible**, que la **atención del vendedor sea muy mala**, que **repentinamente se dispone de mayores o menores recursos para comprar**, etc.

Comportamiento post-compra

Después de adquirir el producto, el consumidor experimentará un cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. Esto puede afectar el comportamiento del comprador a futuro y tener un impacto sobre las ventas futuras de la empresa. **Por esto el trabajo del Marketero no termina cuando se vende el producto, sino que continúa.**

Un elemento importante en la satisfacción o insatisfacción del consumidor son sus **expectativas con respecto al producto**. Si el comprador tiene expectativas exageradas, tal vez producidas por la publicidad, es muy probable que resulte en una insatisfacción una vez que adquiera el producto.

Otro elemento importante es la forma en que la empresa reacciona ante un problema. Por ejemplo, en el caso que el producto adquirido haya sido defectuoso, si una empresa reacciona con celeridad haciendo lo posible por minimizar las molestias al comprador, esto puede incluso llegar a producir satisfacción al cliente al sentir que la empresa responde por su producto. En cambio si la empresa actúa lentamente y pone muchos problemas al comprador, esto tiende a aumentar la insatisfacción del comprador.

Un comprador satisfecho no solo tendrá una mayor probabilidad de comprar el producto en el futuro, sino que también es posible que **influyente a otras personas para que también compren el producto**. Un comprador insatisfecho, en cambio, muy probablemente no volverá a adquirir el producto en el futuro y puede convencer a otras personas a que no lo compren.

Tienda	$V_k = \sum_{j=1}^4 \beta_j X_{jk}$	e^{V_k}	Estimación de participación		Contribución (sin - con)
			sin nueva	con nueva	
1	4,70	109,9	0,512	0,407	0,105
2	3,30	27,1	0,126	0,100	0,026
3	4,35	77,5	0,362	0,287	0,075
4 (nueva)	4,02	55,7		0,206	

Cuadro 3.4: Resultados de la Aplicación del Modelo Logit al Ejemplo de la Tienda

3.4. Comportamiento del Comprador Institucional

El comprador institucional es un comprador bastante especial e importante. En conjunto los compradores institucionales compran bastante menos que los consumidores. Hay varias diferencias importantes entre el comportamiento del comprador institucional y el consumidor. En primer lugar, los objetivos son distintos, ya que las organizaciones pueden hacer compras de materias primas, equipos, insumos de oficinas, etc. Además, en las organizaciones hay un mayor número de personas que participan en las decisiones y la organización impone un mayor número de restricciones. Finalmente, las instituciones usan en general distintos tipos de instrumentos, tales como: cotizaciones, contratos de compra, licitaciones, etc.

A continuación se describe el comportamiento de distintos tipos de compradores institucionales: el mercado industrial, el mercado de revendedores y el mercado gubernamental.

3.4.1. Mercado Industrial

Las principales características del mercado industrial son: que existe un número bastante más reducido de compradores, que en general los compradores son mucho más importantes y están más concentrados geográficamente. Además, la demanda de un mercado industrial se caracteriza por ser derivada, inelástica y fluctuante.

Derivada porque muchas veces la demanda por el producto que compra la industria depende de la demanda que enfrenta esa industria. Por ejemplo, si el mercado es cuero para zapatos, la demanda por cuero de zapatos va a depender del comportamien-

to de la demanda por zapatos. Demanda inelástica significa que no varía mucho ante pequeños cambios en el precio. Esto se debe a que si es una materia prima, dejar de comprar el producto significa un perjuicio mucho mayor para el comprador. En el ejemplo del cuero para zapatos, si el fabricante de zapatos deja de comprar cuero de zapatos, va a tener que disminuir sus ventas. En vez de eso, lo más probable es que el fabricante de zapatos traspase el aumento en el costo de materia primas al comprador final. La demanda también es fluctuante ya que, al ser el número de compradores reducido, basta que uno o dos de ellos dejen de comprar, o cambien de proveedor, para que se produzca una gran variación en la demanda. No es infrecuente en el mercado industrial el caso que un solo cliente representa más de la mitad de las ventas totales de una empresa. Finalmente, otra característica importante de los mercados industriales es que los compradores son compradores profesionales.

En general existen diferentes tipos de decisiones de compra:

- Recompra simple
- Recompra modificada
- Tarea nueva

La recompra simple, como su nombre lo indica, es un procedimiento muy simple que incluso puede llegar a ser automático. Las condiciones de la recompra están determinadas por algún contrato o acuerdo entre las partes.

La recompra modificada consiste en una recompra donde se hace necesario realizar una modificación, relativamente pequeña, a lo acordado en el

contrato. Puede ser que las condiciones del mercado hagan necesario un ajuste en el precio o en las condiciones de pago, por ejemplo.

Finalmente la tarea nueva es cuando una empresa decide adquirir un producto o servicio nuevo, o cambiar a un proveedor actual. Este es un proceso bastante más largo y complicado que tiene las siguientes subdecisiones:

- Especificaciones del producto
- Rango de precios
- Condiciones y plazos de entrega
- Condiciones de pago
- Cantidades a ordenar
- Proveedores aceptables
- Proveedor seleccionado
- Soluciones integradas: compra/venta del sistema completo.

En el caso del mercado industrial, en general hay varios participantes en el Proceso de Compra Industrial:

- Usuarios
- Influyentes
- Compradores
- Tomadores de decisiones
- Controladores de información

Los usuarios son los que van a usar el producto cuando este se adquiera. Por ejemplo, un ingeniero recién contratado que necesita un computador en su escritorio. Los influyentes son personas que tienen el poder de influenciar el proceso de compra. En este caso, puede ser el Departamento de Informática que ha definido las especificaciones técnicas de los computadores que adquiere la empresa. El comprador es la persona encargada de negociar y adquirir los productos. El tomador de decisiones, que en este caso puede ser el encargado de adquisiciones o el gerente del departamento en que trabaja el ingeniero,

es el que decide que producto adquirir. Finalmente, los controladores de información dentro de la organización, son los que pueden posibilitar o evitar que un proveedor tenga acceso a los tomadores de decisiones. En este caso pueden ser las secretarías.

Factores que Influyen sobre los Compradores Institucionales

En general muchos de los factores que influyen sobre los consumidores también influyen sobre los compradores institucionales. A continuación se analizan los más relevantes.

El Entorno representa la influencia del ambiente económico real y esperado, nivel de la demanda primaria, panorama económico y costo del capital. En una economía en recesión, por ejemplo, se reducirán las inversiones en plantas, equipos e inventarios y procurarán esforzarse por mantener su participación de la demanda. Las empresas que temen una escasez de los materiales principales desean adquirir y mantener inventarios mayores. Esto las puede llevar a firmar contratos a largo plazo con los proveedores para asegurar un flujo constante de materiales. Las evoluciones tecnológicas, políticas y competitivas del ambiente también influyen en forma importante en los compradores institucionales. Tal vez incluso más aún que en el caso de los consumidores ya que al ser compradores profesionales deben estar más atentos a los cambios que se producen en el entorno.

El entorno organizacional determina los objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional y sistemas que se usarán para el proceso de compra. En cada una de ellas surgen preguntas como:

- ¿Cuántas personas participan en la decisión de compra?,
- ¿Quiénes son?,
- ¿Cuáles son sus criterios de evaluación? y
- ¿Cuáles son las políticas y restricciones de la empresa para los compradores?

Actualmente las tendencias organizacionales en el área de compra son:

- un aumento en la importancia del departamento de adquisiciones,
- centralización de las compras,
- firmar contratos a largo plazo y
- evaluar el desempeño de compras.

Las empresas se están preocupando cada vez más de mejorar las relaciones con sus proveedores, lo que lleva a darle una importancia mayor a la actividad de adquisiciones y elevar la decisión a un nivel más alto en la jerarquía de la empresa. Esto lleva naturalmente a una centralización de las compras y a contratos de largo plazo. En lugar de supervisar de cerca el desempeño de las compras, se evalúa en forma más selectiva.

Los factores interpersonales son relevantes en este caso, ya que en el proceso de compra participan personas con diferentes estatus, autoridad, empatía y poder de persuasión. Es de gran utilidad contar con información que ayude a conocer las personalidades y factores interpersonales del grupo.

Los factores individuales toman en cuenta las motivaciones, percepciones y preferencias personales, la edad, ingresos, educación, identificación profesional, personalidad y actitudes ante el riesgo del participante, y como es natural, los compradores exhiben diferentes estilos de comprar. Hay compradores “simples”, “expertos”, “que quieren lo mejor” y que “quieren todo hecho”. Algunos compradores más jóvenes y mejor preparados hacen un análisis riguroso de las propuestas en competencia antes de elegir a un proveedor. Otros compradores son “tipos duros” de la “vieja escuela” y deshacen el juego de los vendedores.

Proceso de Decisión de Compra

El proceso de decisión de compra, en el caso del mercado industrial, tiende a ser mucho más compleja que la de los consumidores. Muchas veces existe un procedimiento formal que se debe seguir para la adquisición de ciertos productos. El procedimiento puede variar bastante dependiendo del producto y también de la empresa.

Muchas de las compras de la empresa son recompras, de carácter rutinario, con un proveedor dado

con el cuál existe un contrato que fija las especificaciones del producto, el precio y las condiciones de pago. En el caso de una tarea nueva, es decir, cuando no se trata de una recompra, el procedimiento de compra puede tener los siguientes elementos.

- Identificación del Problema
- Descripción de la Necesidad
- Especificación del Producto
- Búsqueda del Proveedor
- Solicitud de Propuestas
- Selección del Proveedor
- Especificación del Proceso de Recompra
- Evaluación del Producto

A continuación se describe brevemente cada uno de estos elementos.

Identificación del Problema: El proceso de compras comienza cuando alguien en la empresa reconoce un problema o necesidad que puede ser satisfecha mediante la adquisición de algún bien o servicio. El reconocimiento del problema puede ocurrir como consecuencia de estímulos internos o externos. Ejemplos de estímulos internos son: materiales y equipos para desarrollar un nuevo producto, reemplazo de equipos deteriorados, nuevos proveedores para productos que han dejado de ser satisfactorios, etc. Ejemplos de estímulos externos son: ideas que surgen en una feria industrial, al ver algún anuncio, visita de vendedores, etc.

Descripción de la necesidad: En productos estándar no existe mucho problema en definir las características y cantidades del artículo requerido pero para productos complejos, el comprador trabajará con otras personas de la empresa para definir las características generales, jerarquizar la importancia de la confiabilidad, durabilidad, precio y otros atributos deseados del producto.

Especificación del producto: En este paso la organización procede a desarrollar las especificaciones técnicas del producto, se realiza el análisis de valor del producto, que consiste en un plan para reducir costos, mediante el cual se estudian los componentes del producto con el objeto de determinar si pueden ser rediseñados, estandarizados o fabricados con métodos de producción de menor costo (en general, el 20 % de las partes absorben el 80 % de los costos). Se identifican los componentes sobrediseñados del producto que durarán más que el producto mismo. En pocas palabras, se decide sobre las características óptimas del producto.

Búsqueda del proveedor: En esta etapa, el comprador trata de identificar a los proveedores más adecuados. Las fuentes de información principales, en orden de importancia son:

- Información interna, como registros de compras, otros departamentos y directorios de compra.
- Llamadas telefónicas y visitas personales de vendedores.
- Información externa como investigación de las instalaciones, directivos de compras externos, informes de crédito y financieros.
- Información externa como publicidad en periódicos, artículos periodísticos, publicidad por correo, etc.

Solicitud de propuestas: En esta fase, el comprador invita a los proveedores a que presenten sus propuestas. Algunos proveedores enviarán solamente un catálogo o un representante de ventas. Cuando el producto es complejo o costoso, el comprador requiere de cada proveedor potencial una propuesta detallada por escrito.

Selección del proveedor: Se lleva a cabo un análisis para seleccionar al (los) proveedor(es), considerando no sólo la competencia técnica de los proveedores, sino también su capacidad para entregar a tiempo el producto y suministrar los servicios necesarios. El centro de compra con frecuencia especificará los atributos deseados en el proveedor e in-

dicará su importancia relativa. Un estudio de los directivos de compras enumeró los siguientes atributos, en orden de importancia:

- Capacidad de entrega,
- Calidad,
- Precio,
- Servicio de reparación,
- Capacidad técnica,
- Antecedentes de su desempeño,
- Instalaciones de producción,
- Auxilio,
- Asesoría.

Los centros de compra también deben decidir cuántos proveedores emplear. Muchos compradores prefieren tener múltiples proveedores, para no depender del todo de uno solo en el caso de que algo marche mal y, también, para poder comparar los precios y el desempeño de diferentes proveedores.

Especificación del proceso de Recompra: Aquí el comprador expide su orden final al (los) proveedor(es), listando las especificaciones técnicas requeridas, el tiempo de entrega deseado, las prácticas de devolución, las garantías, etc. En el caso de partidas MRO (de mantenimiento, reparación y operación), los compradores necesitarán contratos de cobertura más que órdenes periódicas de compra. El formular una nueva orden cada vez que se requieren existencias resulta costoso. Un contrato de cobertura establece una relación de largo plazo en la cual el proveedor se compromete a reabastecer al comprador de acuerdo sus necesidades sobre las condiciones de precio acordadas durante un tiempo específico. Esto da lugar a hacer más compras a una sola fuente, limita tanto al proveedor como al comprador y hace difícil la entrada a nuevos proveedores, a menos que al comprador ya no le satisfagan los precios, la calidad o el servicio del proveedor.

Evaluación del Producto: En esta etapa el comprador hace una evaluación del desempeño de proveedor(es) específico(s). El comprador puede establecer contacto con los usuarios finales y solicitarles su evaluación, puede clasificar al proveedor basándose en diferentes criterios o utilizar un método de puntaje de acuerdo con la importancia. También puede agregar el costo de un desempeño deficiente al costo de la compra, incluyendo el precio.

En situaciones de recompra modificada o de recompra directa, muchas de las etapas antes descritas pueden ser abreviadas o pasadas por alto.

3.4.2. Mercado de Revendedores

El mercado de revendedores lo forman todos los individuos y organizaciones que adquieren bienes con el propósito de venderlos o arrendarlos a otros para obtener una utilidad. Los revendedores no producen utilidad de forma, en lugar de ella, producen utilidad de tiempo, lugar y posesión.

Para los revendedores las decisiones de compra son extremadamente importantes, dado que lo único que hace un revendedor es comprar para vender, sin hacer transformaciones al producto. Por lo tanto, en muchos casos los revendedores deben vender con un margen³ relativamente bajo. También la calidad del producto adquirido es en general muy relevante.

Los proveedores deben ver a los revendedores como agentes de compras para sus clientes y no como agentes de ventas para sus proveedores. El éxito de los proveedores dependerá de la ayuda que den a los revendedores para que den mejor servicio a sus clientes.

Los tipos de decisiones de compra de los revendedores son:

- Surtido,
- Selección de proveedores y
- Precios y condiciones de pago.

Surtido

El surtido se refiere a la variedad de productos y marcas que va a tener un revendedor. En gene-

ral se puede distinguir las siguientes estrategias de surtido:

- Surtido exclusivo. Tener en existencia sólo línea de un fabricante.
- Surtido profundo. Tener una familia de productos, haciendo uso de la producción de muchos fabricantes.
- Surtido amplio. Tener varias líneas de productos que caen dentro del campo de acción común de revendedores.
- Surtido mezclado. Tener muchas líneas de productos no relacionadas entre sí.

Selección de proveedores

Para los revendedores la selección de los proveedores es muy estratégica ya que su oferta depende en buena medida de la calidad y el precio que obtiene de su proveedor. También las condiciones de exclusividad pueden ser muy relevantes para evitar que los competidores puedan igualar lo ofrecido por el revendedor.

Precios y condiciones de pago

También los precios y las condiciones de pago son muy relevantes ya que los revendedores operan, en general, con márgenes más bajos que las empresas industriales. El margen es la diferencia entre el precio de venta y el costo unitario del producto. Algunos revendedores tienen como estrategia tener márgenes muy bajos con un alto volumen de ventas, otros optan por márgenes más altos con menor volumen de ventas.

Los revendedores se enfrentan a tres tipos de situaciones de compra:

- La situación de artículo nuevo, en la cual se ofrece un artículo nuevo al revendedor, quien responderá sí o no, dependiendo de qué tan rentable parezca el artículo.
- Situación de mejor proveedor. Se enfrenta a esta situación el revendedor que requiere un artículo y debe determinar quién es el mejor proveedor. Esto sucede cuando el revendedor

³Margen es la diferencia entre el precio al que se vende el producto y el precio al que se compró.

no tiene espacio para manejar todas las marcas disponibles y cuando busca alguien que produzca una marca particular.

- Situación de mejores condiciones. Surge cuando el revendedor desea obtener mejores condiciones de los proveedores con los que trabaja.

3.4.3. Mercado Gubernamental

El gobierno, en casi todos los países, es un comprador muy importante, y Chile no es la excepción. El gobierno compra una gran variedad de productos, desde insumos de oficina, computadores, muebles de oficina, etc. para su funcionamiento, hasta contratar la construcción de edificios (colegios, hospitales, etc.), caminos, puertos, etc.

El comportamiento de compra del Gobierno es muy particular, ya que se encuentra altamente regulado. Hay un gran número de personas interesadas en detectar si se produjo algún mal uso de los recursos fiscales. Esto da lugar a un complicado proceso de compra que, en general, involucra una gran cantidad de papeleo. Existen entes como la Contraloría General de la República que vela porque los procesos de compra se hagan correctamente. También los medios tratan de descubrir posibles negociaciones con conflictos de interés o cualquier otro tipo de corrupción que se puede producir. Esto es particularmente importante cuando los montos de las compras son muy altos.

Uno de los mecanismos más usados es el de licitación o propuesta. Estas pueden ser por invitación, o públicas. También es posible que tengan una parte técnica y una económica. En este caso el proponente debe indicar en la propuesta técnica el cómo se propone realizar la tarea y en la propuesta económica cuánto va a costar. En este tipo de propuestas se trata de escoger la mejor propuesta técnica, siempre y cuando la propuesta económica esté dentro del presupuesto de la entidad que llamó a la propuesta.

3.5. Optimización de Asignación de Recursos de Marketing

Como en casi todo lo que se gestiona en una organización, es muy importante asignar de la mejor forma posible los recursos en el Marketing. Esto se

debe a que los recursos siempre son limitados para lo que se quiere llevar a cabo y asignarlos en forma óptima permite mejorar las utilidades de las empresas, tanto en el corto como en el largo plazo.

Para comenzar vamos a suponer que el objetivo de la empresa es maximizar sus utilidades en el corto plazo. La ecuación de utilidad más simple con la que podemos partir es la siguiente:

$$U = I - C$$

donde U es la utilidad, I son los ingresos y C son los costos.

Luego podemos reemplazar los ingresos por PQ , donde P es el precio del producto y Q es la cantidad vendida. Además vamos a reemplazar el costo C por $cQ + F + M$, donde c es el costo variable, F es el costo fijo excluido el marketing y M es el costo fijo asociado al marketing.

Así llegamos a la siguiente expresión:

$$U = (P - c)Q - F - M$$

En general el precio es conocido o lo tenemos que decidir. El costo variable y los costos fijos se pueden estimar, en base a datos contables u otros. El costo fijo de marketing es lo que vamos a tratar de decidir. La gran incógnita es cómo estimar Q . Para ello vamos a utilizar el concepto de función de respuesta de ventas que vamos a suponer nos entrega la cantidad vendida en función de ciertas variables, algunas de las cuales son controlables, y otras no. En términos matemáticos esto sería:

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n, Y_1, Y_2, \dots, Y_m)$$

donde los X_i son variables bajo el control de la organización y los Y_i son variables no controlables por ella. Luego las variables X_i son lo que tenemos que decidir, pero los Y_i los tenemos que estimar de la mejor forma posible. Algunos de estos Y_i podría corresponder a si la economía va a crecer mucho, regular o poco. Si bien no sabemos con certeza qué es lo que va a pasar, vamos a suponer que se estimaron estas variables y que ahora querríamos determinar que hacer dado que se van a cumplir nuestras estimaciones. Matemáticamente lo vamos a escribir de la siguiente forma:

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n / Y_1, Y_2, \dots, Y_m)$$

En general no vamos a escribir las funciones de respuesta de esta forma sino que las variables no controlables van a quedar en forma implícita. Por lo tanto la expresión que vamos a usar es la siguiente:

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

Por ejemplo, si solo consideramos tres variables controlables: el precio de lista, el costo variable y el gasto de marketing, tendríamos que:

$$Q = f(P, c, M)$$

¿Cómo se usa la función de respuesta de ventas para maximizar las utilidades? La respuesta depende del problema que se trate, pero en general el procedimiento es construir la función objetivo que se desea optimizar y luego, en forma analítica o por algún procedimiento matemático, proceder a encontrar la solución óptima.

En general lo primero sería tratar de estimar la forma que va a tener la función de respuesta de ventas. Por ejemplo, hay una función de respuesta de ventas, que es muy estudiada en economía, que relaciona el precio con la cantidad vendida, y que se representa generalmente en forma lineal, como se muestra en la Figura 3.8. En economía generalmente se muestra la curva de demanda con los ejes cambiados, pero la forma sería la misma.

Hay otras posibles formas para las funciones de respuesta de ventas, como las que se muestran en la Figura 3.9. En general uno puede pensar que es muy poco probable que haya una función de respuesta de ventas con la forma (A). Si así fuese, sería obvio que lo más conveniente sería gastar cero en marketing. Tampoco es muy realista la forma (B) ya que, si lo fuese, lo más conveniente sería gastar infinito en marketing. La forma (C) en cambio, sí puede corresponder a un gasto de marketing que muestre rendimientos decrecientes. Por ejemplo, el gasto en la fuerza de ventas, ya que el primer vendedor generalmente va a captar a los clientes más rentables mientras que los que se vayan agregando con posterioridad van a tener que conformarse con clientes cada vez menos rentables. Por último la forma (D)

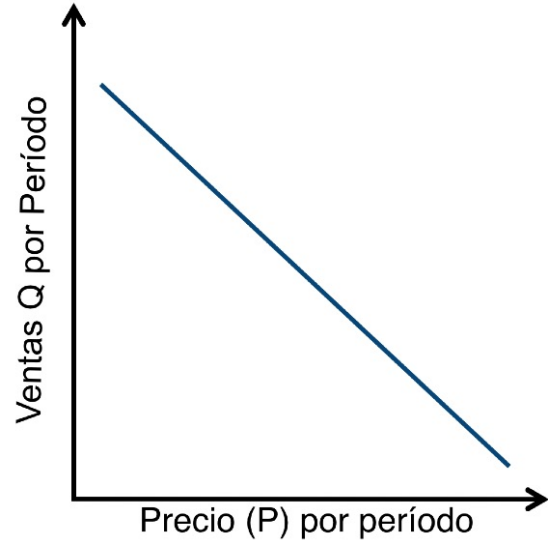


Figura 3.8: Función de Respuesta de Ventas con respecto al precio

también puede corresponder a ciertos tipos de gasto en marketing, como por ejemplo la publicidad. Lo que se ha observado es que si se invierte muy poco en publicidad, el efecto es muy pequeño. Es necesario superar un cierto umbral para que la inversión empiece a dar resultados. Sin embargo, si se invierte demasiado, también se puede llegar a una zona con rendimientos decrecientes.

3.5.1. Un Ejemplo Numérico

Supongamos que estamos a cargo de un producto que tiene un precio de venta del producto: \$16 (no hay descuento) y la estrategia actual es tener un precio bajo y hacer poca promoción.

El año pasado se gastó \$10.000 en publicidad, \$10.000 en promociones, se vendieron 12.000 unidades y las utilidades fueron \$14.000. La estructura de costos (excluidos los de marketing) es: costos fijos: \$38.000 y costo variable \$10.

La pregunta que uno se puede hacer es ¿hay una estrategia mejor?

Consideremos dos alternativas de precios (\$16 y \$24), dos presupuestos de publicidad (\$10.000 y \$50.000) y dos presupuestos de promoción (\$10.000 y \$50.000). Para cada uno de los 8 planes posibles se obtuvo una estimación de las ventas (juicio de experto).

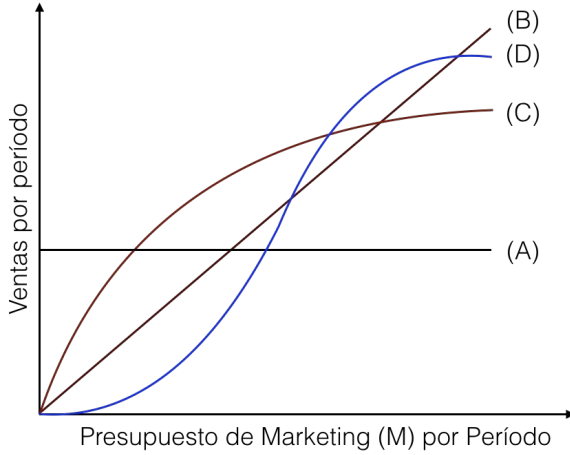


Figura 3.9: Formas de funciones de respuesta de ventas

Los resultados se muestran en el Cuadro 3.5. Donde Z se calculó como:

$$Z = [(P - 0) - 10]Q - 38,000 - A - S$$

¿Es posible encontrar una solución mejor? En general es posible pensar que podría haber una solución mejor si se consideran valores de precios en el rango entre \$16 y \$24, y análogamente para los presupuestos de promoción y publicidad. Como no es factible pedirle al experto que haga estimaciones de ventas para un gran número de combinaciones de valores de las variables precio, publicidad y promoción, se adoptó el siguiente procedimiento.

Supongamos que los datos del cuadro 3.5 son un muestreo de la verdadera función de respuesta de ventas y que ésta tiene la siguiente forma:

$$Q = bP^p A^a S^s$$

donde b es un factor de escala y p , a y s son las elasticidades de precio, publicidad y promoción, respectivamente.

Reemplazando en la ecuación de utilidad se obtiene:

$$Z = (P - c)bP^p A^a S^s - C - A - S$$

Derivando con respecto a P e igualando a cero se obtiene:

$$\frac{\partial Z}{\partial P} = bA^a S^s (p+1)P^p - bA^a S^s pcP^{p-1} = 0$$

Simplificando esta expresión resulta lo siguiente:

$$(p+1)P^p - pcP^{p-1} = 0$$

Finalmente se concluye que:

$$P^* = \frac{c}{1 + \frac{1}{p}}$$

Análogamente, derivando Z con respecto a A e igualando a cero se obtiene:

$$\frac{\partial Z}{\partial A} = (P - c)bP^p S^s aA^{a-1} - 1 = 0$$

Y derivando Z con respecto a S e igualando a cero se obtiene:

$$\frac{\partial Z}{\partial S} = (P - c)bP^p A^a sS^{s-1} - 1 = 0$$

Si se igualan estas dos expresiones y se hacen varias simplificaciones, queda la siguiente expresión:

$$As = Sa$$

Luego

$$S = \frac{s}{a}A$$

Reemplazando en $\frac{\partial Z}{\partial A} = 0$ se obtiene:

$$\left(\frac{pc}{p+1} - c\right)b\left(\frac{pc}{p+1}\right)^p \left(\frac{s}{a}\right)^s aA^{s+a-1} - 1 = 0$$

Arreglando los términos se obtiene:

$$\left(\frac{-c}{p+1}\right)b\left(\frac{pc}{p+1}\right)^p \left(\frac{s}{a}\right)^s aA^{s+a-1} - 1 = 0$$

Finalmente la solución queda:

$$A^* = \left(\frac{-bs^s}{pa^{s-1}} \left(\frac{pc}{p+1}\right)^{p+1}\right)^{\frac{1}{1-a-s}}$$

Y:

$$S^* = \frac{s}{a} \left(\frac{-bs^s}{pa^{s-1}} \left(\frac{pc}{p+1}\right)^{p+1}\right)^{\frac{1}{1-a-s}}$$

Mediante una estimación de mínimos cuadrados se obtuvieron los siguientes valores:

Plan	Precio (P)	Publicidad (A)	Promoción (S)	Ventas (Q)	Utilidades (Z)
1	16	10.000	10.000	12.400	16.400
2	16	10.000	50.000	18.500	13.000
3	16	50.000	10.000	15.100	-7.400
4	16	50.000	50.000	22.600	-2.400
5	24	10.000	10.000	5.500	19.000
6	24	10.000	50.000	8.200	16.800
7	24	50.000	10.000	6.700	-4.200
8	24	50.000	50.000	10.000	2.000

Cuadro 3.5: Relación entre el nivel de ventas y el gasto de marketing

$$b = 100,000, p = -2, a = 1/8 \text{ y } s = 1/4$$

Reemplazando en las soluciones se obtiene:

$$P^* = 20, A^* = 12,947 \text{ y } S^* = 25,894$$

Esto implica ventas de 10.358 unidades con una utilidad de \$26.735 comparado con la utilidad de \$19.000 de la solución anterior y \$14.000 del año pasado.

3.6. Proyección a Largo Plazo de las Utilidades

Cuando se considera la planificación de marketing en el largo plazo, la posibilidad de invertir pasa a ser muy importante. Esto obliga a considerar cosas como la depreciación y la tasa de impuestos. Además, la función objetivo de maximizar las utilidades se hace más compleja ya que ahora existe la variable tiempo. Luego se debe comparar utilidades que se producen en distintos momentos en el tiempo. No es lo mismo ganar \$100 millones mañana que en 20 años más. Lo que generalmente se hace es tratar de maximizar el valor actualizado neto, VAN, que es el valor presente del flujo de caja, aunque también es frecuente considerar, además, el tiempo que se requiere para recuperar la inversión.

En la planificación a largo plazo, generalmente se considera el gasto en marketing en forma global, sin descomponerlo en sus distintos componentes como publicidad, fuerza de venta, distribución, etc.

3.7. Optimización de Asignación de Presupuestos de Marketing

Una vez determinado cuánto gastar en marketing, pueden surgir preguntas del tipo: ¿Cómo dividir, en forma óptima, el presupuesto de marketing total entre los distintos mercados objetivo?

Una forma muy usada de hacerlo es en proporción a las ventas. Es decir, si un mercado tiene el 25 % de las ventas totales, de la empresa, se le asigna el 25 % del presupuesto de marketing. Sin embargo, como se ilustra en la Figura 3.10, esto puede resultar en una mala asignación.

El problema estriba en asignar en base a medidas promedio en vez de hacerlo en forma marginal. En el ejemplo de la Figura 3.10 existen dos mercados objetivo, cada uno con su respectiva curva de respuesta de ventas. En la parte (a) se muestra la situación actual, donde se le asigna a cada mercado objetivo un presupuesto de \$3 millones. Con esta inversión, las ventas del mercado objetivo 1 (MO1), fueron de \$40 millones mientras que las de MO2 fueron de \$20 millones. Si se calcula la respuesta promedio por dólar invertido, se llega a la conclusión que el MO1 es más atractivo ya que tiene una respuesta promedio de $(40/3)$ comparada con la de MO2 que es de $(20/3)$. Luego pareciera que es conveniente invertir más en MO1 a expensas de MO2. Si el análisis se hace en forma marginal, sin embargo, resulta que 1 dólar adicional en MO1 genera un aumento de las ventas de \$2, mientras que en MO2, un aumento de \$1 genera un aumento de \$10. Luego

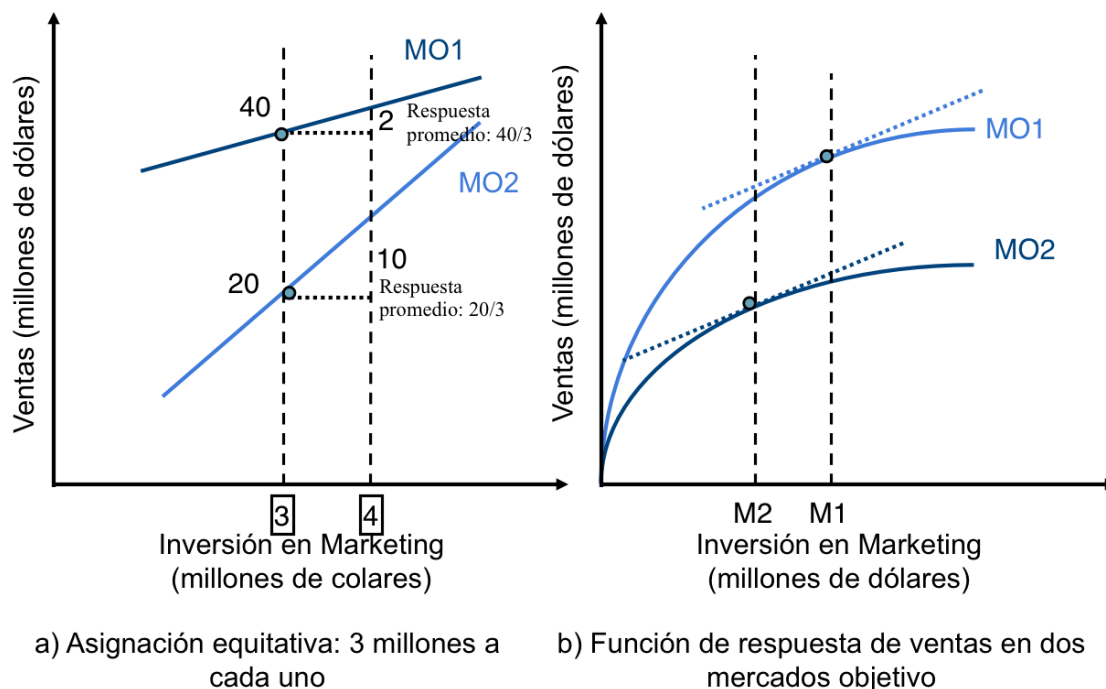


Figura 3.10: Asignación de un Presupuesto de Marketing en dos Mercados Objetivo

en realidad conviene más aumentar la inversión de MO2 a expensas de MO1.

El procedimiento óptimo para distribuir un presupuesto de marketing entre dos mercados objetivo, con las curvas de respuesta que se observan en la Figura 3.10 (b), es encontrar los valores $M1$ y $M2$, tal que la pendiente de la curva de respuesta de ventas MO1 es igual a la de MO2 y $M1 + M2$ es igual al presupuesto.

La estimación de las curvas de respuesta de ventas puede llevar a cambios importantes en las estrategias de las empresas. Por ejemplo, una empresa de combustible americana tenía la política de estar presente en todas las grandes ciudades de EE.UU. Sin embargo, cuando realizó un estudio de la relación que existía entre la participación de mercado en una determinada ciudad y la participación de estaciones de servicio, es decir, el porcentaje de estaciones de servicio que eran de la empresa con respecto al total, se llegó a una curva como la que se muestra en la Figura 3.11.

Las implicancias de esta curva son que no es conveniente tener un porcentaje muy bajo de participación de estaciones de servicio, ya que resulta en una participación de mercado menor, por estación

de servicio, que la que se tendría con una mayor participación de estaciones de servicio. Luego la empresa tomó la decisión de salirse de las ciudades donde tenía una participación demasiado baja en estaciones de servicio y usar esos recursos para aumentar su participación en estaciones de servicio en ciudades donde tenía posibilidades de tener una alta participación en estaciones de servicio y así lograr una mayor participación de mercado total con los recursos disponibles.

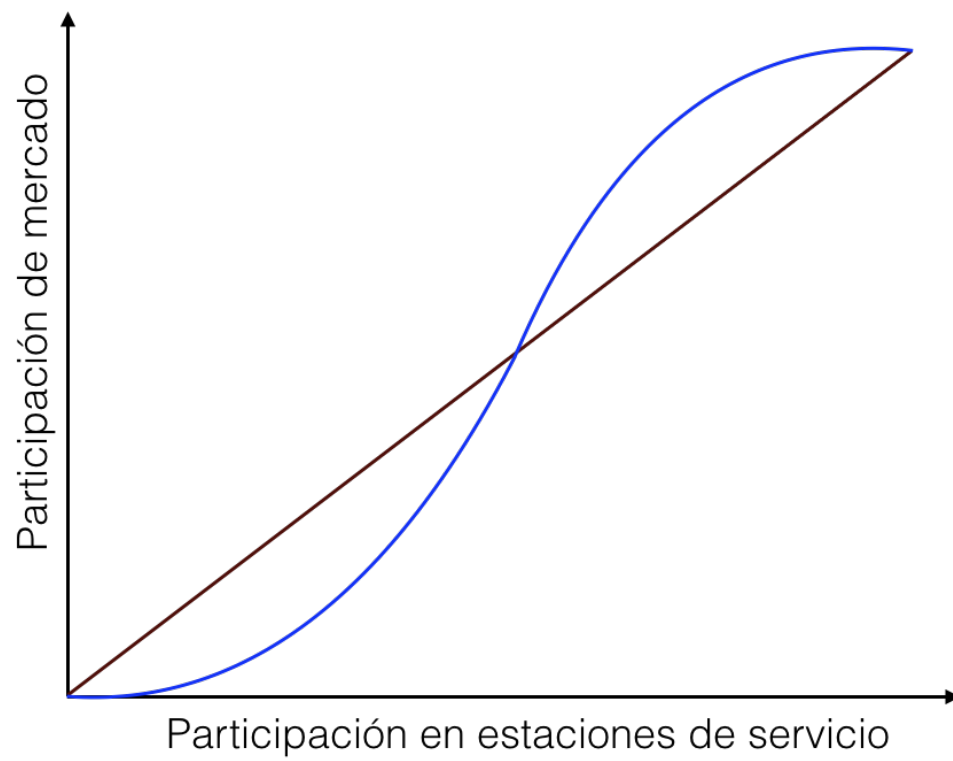


Figura 3.11: Participación de Mercado en función de la Participación de Estaciones de Servicio