

LOS PRODUCTOS EN LA VIDA CORPORATIVA

Luís Gonzalo Arce Burgoa

Magíster en Administración de la Mercadotecnia

Diplomado en Docencia Universitaria

Licenciado en Administración de Empresas

Docente Universidad Católica Boliviana

RESUMEN:

Muchos gerentes de marca, consideran con razón que el producto es el elemento central de sus preocupaciones. Naturalmente, el gerente de marca se ocupa primordialmente del producto mismo, porque es indispensable para sus funciones administrativas. Sin embargo, ordinariamente el producto se limita a una entidad concreta, que tiene una iniciación y una terminación bien definida. Como veremos más adelante, ese método se refiere a identidades que pueden medirse, como en ciclos, precios, tendencias de mercado, segmentación, publicidad y promoción, distribución y muchos elementos específicos. Lo que entendemos aquí al considerar el producto, es la inferencia de que el gerente de marca debe pensar en la teoría del producto, completamente fuera de los confines de las limitaciones impuestas únicamente por las restricciones de los criterios físicos y por las entidades específicas de sus productos. Es la diferencia filosófica entre esencia y ser.

1. El continuo de los productos

El producto no termina con las limitaciones físicas en que pensamos normalmente. o sea, el artículo que, cuando se vende, desaparece para siempre. De modo semejante, en cualquier compañía el producto es el centro de sus actividades y se relaciona con todas las fases de las actividades corporativas. En esas mismas circunstancias básicas se desarrolló la administración de productos, y la mercadotecnia alcanzó su estatura y estructura actuales.

Todo gerente de marca se da perfecta cuenta de esas ideas, pero no todos se dan cuenta completa de sus inferencias, ni tampoco saben necesariamente cómo manejar su producto o productos de acuerdo con ellas. Como la administración de productos es una técnica muy reciente en nuestro medio, eso es muy natural. Sin embargo, hay ciertos denominadores comunes que dan una idea del tratamiento elemental de las situaciones de la administración de productos, y ofrecen lineamientos que pueden aplicarse a cualquier producto. Dan organización, sistema y cohesión a los problemas de administración de los productos.

Un continuo se define como una cantidad, una serie o un todo ininterrumpido, y esto describe apropiadamente el producto en su paso a través de la vida corporativa. Desde la investigación hasta el mercado, y ahí después de éste para regresar a la investigación, el producto parece una sucesión interminable de acciones, reacciones, planes y políticas, que afectan a los objetivos de la existencia corporativa y a su vez sufren su influencia. Como muchas de esas actividades no tienen principios ni fines bien definidos, sino que fluyen unas en otras, el concepto del producto dentro de la compañía se describe como un continuo de producto. Véase la gráfica 1.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, hay tres fases distintas en el continuo: previa al mercado, en el mercado y posterior al mismo, y se representan en forma circular, tan solo porque cada uno de los componentes de esas fases, lleva a las demás, y a menudo vuelve a su predecesor.

Con frecuencia los componentes llevan mucho más atrás, porque los adelantos de una etapa posterior pueden requerir remedios que se desarrollen en las etapas iniciales de los mismos. Esto es cierto en particular en las fases previas al mercado, donde la investigación, el desarrollo, las pruebas de campo y los refinamientos del producto son las principales preocupaciones, como puede verse en la gráfica 2, que solo muestra las etapas previas al mercado, con indicaciones de dirección inversa cuando hay que recurrir a los componentes anteriores, prueba y valoración.

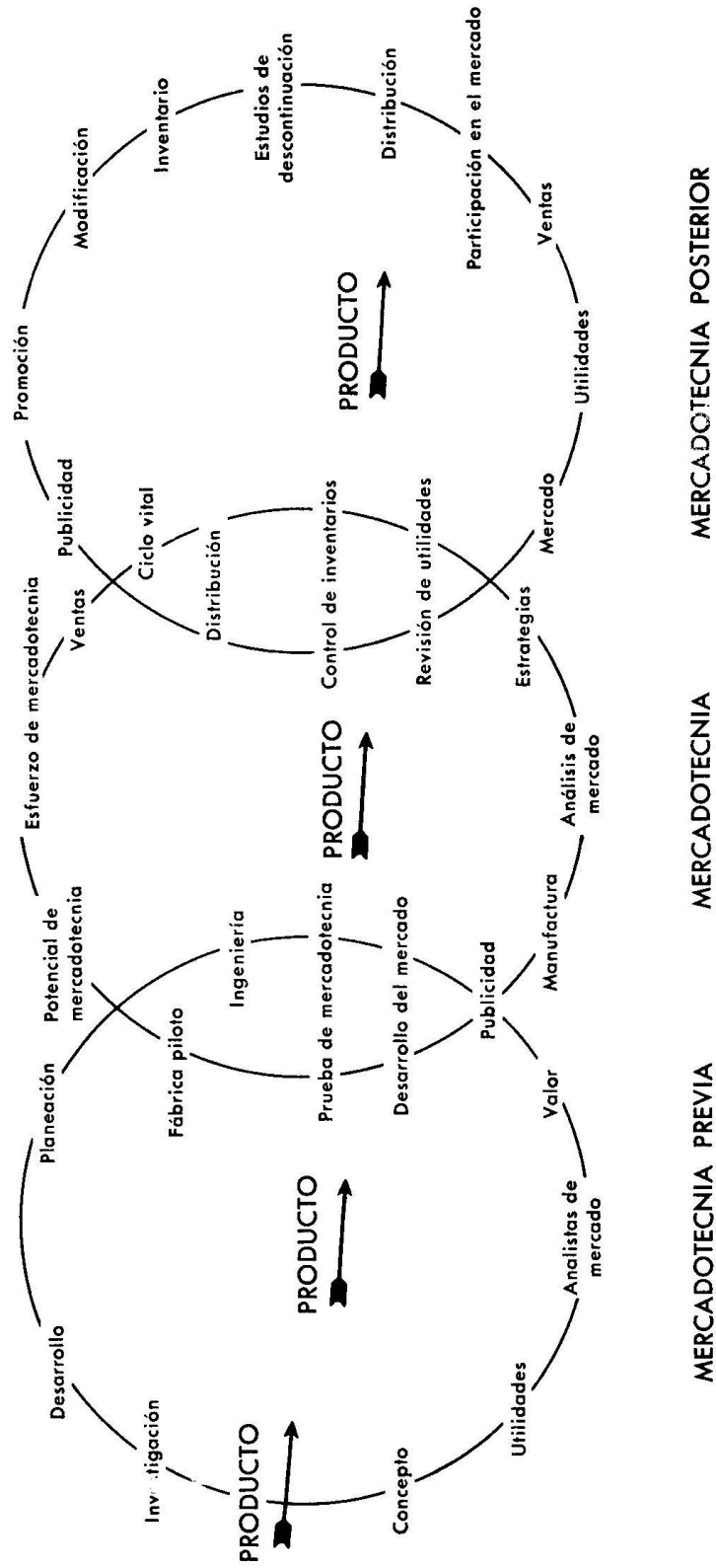
Tenemos situaciones semejantes en otras fases, y por lo tanto, el retroceso a otras etapas anteriores de los componentes será necesario para la solución de los problemas, así como para la planeación, los pronósticos y el control. Además, será necesario volver a menudo de una fase a otra. Las modificaciones de los productos sugeridas por las condiciones del mercado de la fase posterior al mismo, pueden requerir implantación en la fase previa al mercado (investigación o desarrollo), la que una vez lograda se retroalimentará en el flujo del continuo del producto.

Las relaciones entre las fases y sus componentes constitutivos comprenden una serie de actividades continuas, todas las cuales requieren planeación y control constantes. El hexagrama de la administración de productos demostró el gran interés del gerente de marca en todas esas actividades. Su naturaleza y extensión pueden variar, dependiendo de sus responsabilidades corporativas especiales y de los objetivos de la administración de productos en cada compañía; pero independientemente del grado, siempre será un participante activo, interesado y responsable.

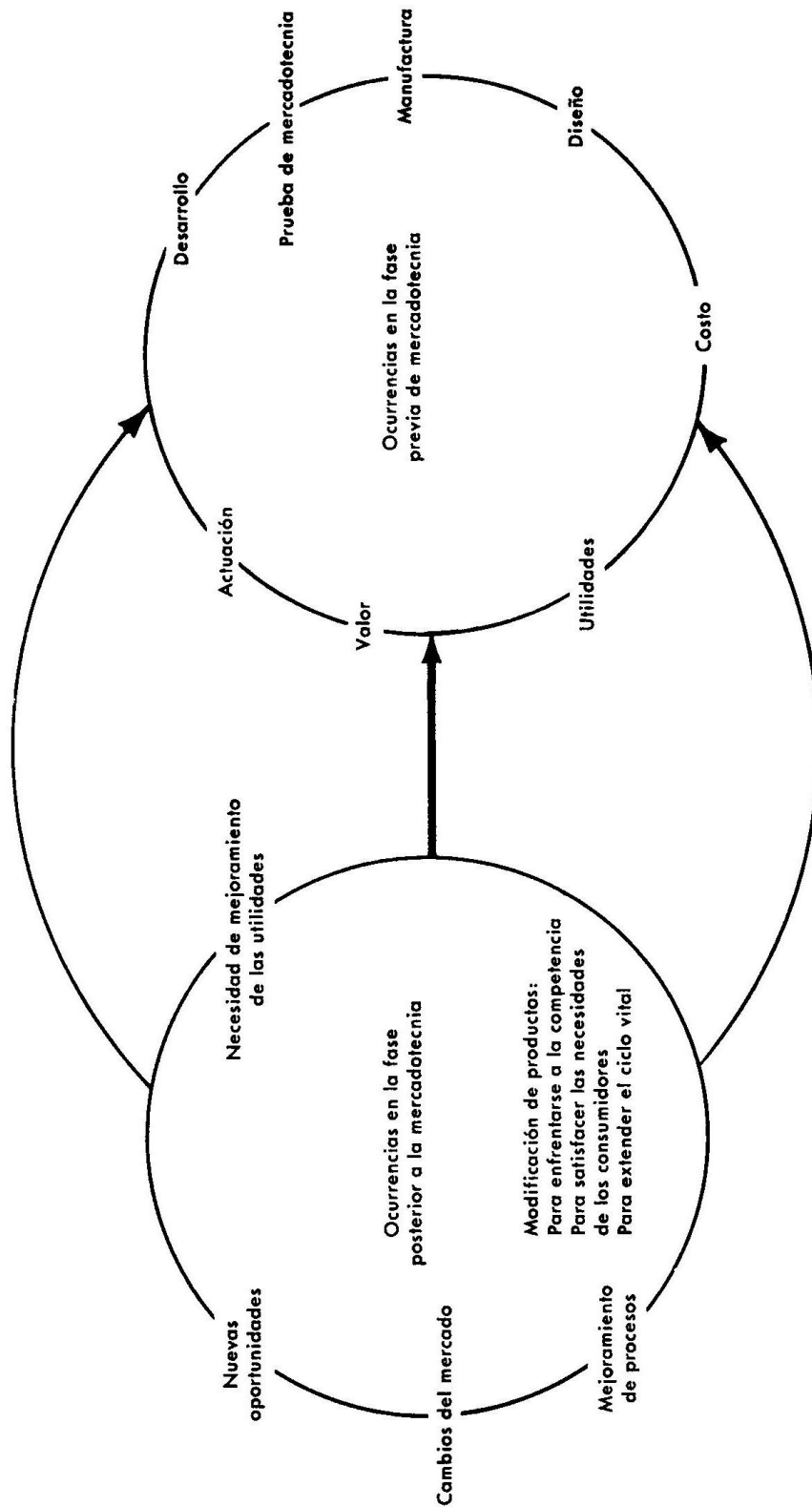
La percepción de esas relaciones da una idea de la necesidad de una planeación y control muy cuidadosos. Después de que se alimente en el continuo, el producto inicia una larga y costosa jornada que se espera que produzca utilidades, pero mientras está en tránsito, las situaciones cambian tanto en el mercado como en la compañía. No todas ellas afectarán al nuevo producto, pero sí algunas. El problema consiste en controlar las fases y coordinar las actividades de cada una, para que no se desperdicie tiempo, para que los productos anticuados no se incluyan en las investigaciones mucho tiempo después de que se haya perdido el mercado, o que se implanten

cambios en los costos internos de la compañía, hasta el grado de que las utilidades resulten insuficientes.

Grafica 1
El Continuo del Producto



Grafica 2



Esas cuestiones superficiales y evidentes, solo tienen por objeto indicar las posibilidades. Son una sencilla indicación de los numerosos problemas, cuestiones y situaciones que se presentarán cuando el producto esté en las fases previas de mercadeo, de mercadeo o posteriores al mismo. Indudablemente, la naturaleza y el grado de importancia de esos puntos críticos variarán a medida que cambie el producto mismo y que se altere su posición en el continuo. Los principales problemas derivados de todo esto son los siguientes: ¿Quién va a llevar a cabo la coordinación? ¿Quién se encargará de la vigilancia dentro del continuo? ¿Y quién vigilará el mercado para proporcionar una integración completa de las influencias internas y externas sobre el producto y el continuo? Como es natural, la respuesta final a todas esas preguntas las dará el gerente de marca.

Así pues, el gerente de marca tendrá que ir de un lado a otro para cerciorarse de que todo fluya tan uniformemente como sea posible, de una fase a otra y dentro de ellas. Al mismo tiempo, tendrá que vigilar el mercado y la competencia y mantenerse al corriente de los acontecimientos internos. Cuando haya indicios de que deba revalorarse la situación del producto en cualquier área o fase, también será responsable ya sea de hacer alteraciones basándose en su autoridad y responsabilidad, o bien, de llamar la atención de la administración a esas necesidades.

Si consideramos la enormidad del continuo cuando se aplica a cualquier empresa activa de tamaño moderado, será evidente todo el alcance de las actividades de la administración de productos, con respecto al producto. Hay dos factores que complican aún más el concepto: el continuo se aplica simultáneamente a todos los productos de la corporación, y no todos los productos se encuentran en la misma etapa. Lo que habrá que vigilar aquí es una amplia dinámica, en la que diversos productos están en varias etapas y grados de iniciación, desarrollo, terminación, examen, nuevo examen, desgaste o madurez. El malabarista de los productos maneja muchas pelotas y ninguna de ellas deberá caer al suelo.

El continuo ayuda a la administración a imaginar la totalidad del esfuerzo y da al gerente de marca una perspectiva sobre las relaciones y dependencias recíprocas, un requisito previo de sus responsabilidades de coordinación y de productos. También da a otros una idea de esas mismas preocupaciones, pero además, identifica la relación del producto con la compañía, del producto con el mercado y del producto con la organización interna. Mientras pasa por esas fases, el producto se forma, se moldea y sufre la influencia de esas presiones, y es muy importante que la administración reconozca todo esto. Por último, aunque no menos importante, el continuo define la dirección de la administración de productos.

PRIMERA FASE: ANTES DEL MERCADO

Los componentes de esta fase son los siguientes:

Concepto,	Valor del producto.
Investigación,	Valoración del cliente.
Desarrollo,	Mercadotecnia/potencial de

Planeación,	mercado.
Plan de prueba para modelo del producto,	Posibilidades de manufactura.
Prueba de mercadotecnia, para objetivos	Costo.
técnicos y comerciales,	Utilidad.
Desarrollo de mercado,	Toma de decisiones afirmativas o
Actuación del producto,	negativas.
	Planeación de mercadotecnia.

En la fase anterior al mercado, el interés principal consiste en la investigación, el desarrollo, las pruebas (de productos, de mercado y de consumidor) y la toma de decisiones afirmativas o negativas, llamadas comúnmente tomas de decisiones de seguir o no seguir. La profundidad de la intervención del gerente de marca dependerá de la compañía, pero en general, si no se encarga directamente del desarrollo y coordinación de nuevos productos, por lo menos participa indirectamente en ello. La relación de la administración de productos con la investigación y la entrada de ideas de productos, varía considerablemente de una compañía a la otra, pero la necesidad de investigaciones directas, orientadas hacia el mercado se está haciendo más frecuente. En esas condiciones, la mercadotecnia y la administración de productos desempeñarán un papel importante en la dirección de los esfuerzos de investigación, en la selección de los productos para su desarrollo y para el establecimiento de prioridades. En aquellas situaciones en que hay grupos separados de desarrollo de mercados, aunque intervendrá como consultor y coordinador, el gerente de marca no será responsable de la prueba real de los modelos individuales de prueba de productos. En esos casos, el producto solo quedará bajo su responsabilidad cuando esté completamente desarrollado. En otras circunstancias intervendrá en esos periodos iniciales de prueba y dirigirá las actividades experimentales de mercadotecnia y de pruebas de campo. Más tarde emprenderá las funciones de "rutina" de la administración de productos, a medida que el producto se trasfiera de la etapa de investigación y desarrollo, a la situación normal de la mercadotecnia. En cualquiera de esas situaciones, los requisitos de planeación, coordinación y selección, desde el punto de vista del gerente de marca, serán más o menos iguales.

Enfoque de comité para el desarrollo de productos

En todas las compañías grandes, la decisión de proseguir con la investigación y el desarrollo de un nuevo producto, o aun de llevar a cabo importantes modificaciones de productos que requieran nuevas investigaciones, en contraste con la formulación o los cambios de procesos, serán responsabilidades de comités y no de individuos. Dichos comités reciben diferentes nombres: comités de nuevos productos, comités de desarrollo de productos, comités de investigación y desarrollo, o sencillamente comités de productos. Esos grupos determinan cuáles proyectos de productos se desarrollarán, fijan las fechas de terminación y revisan periódicamente su progreso, de acuerdo con los informes del personal de investigación y desarrollo, de desarrollo de mercado o de administración de productos. Cuando se usan esos comités, su composición dependerá en gran parte

de la naturaleza y de la complejidad tanto del producto como de la compañía. Por regla general, la composición mínima deberá incluir las siguientes representaciones :

Administración : que apruebe los proyectos y los fondos.

Mercadotecnia: representación de alto nivel para la aprobación de conceptos, asesoría sobre el mercado y compromisos sobre capacidad de ventas.

Administración de productos: para coordinación, responsabilidad del desarrollo y para fines de información.

Representación técnica: representación exacta, que variará dependiendo de la naturaleza de la compañía y compromisos de investigación.

Además de esas representaciones básicas, que constituirán el núcleo del comité, puede acudir a los expertos para obtener comentarios, consultas o asignación de responsabilidades específicas. Por regla general, esos comités son grupos de toma de decisiones y dependen en gran parte de las recomendaciones y valores que preparan los gerentes de marca, el personal de investigación y desarrollo, los analistas de mercado, el personal de manufactura y los ingenieros, a quienes se consultará desde el principio sobre las posibilidades de manufactura. A menudo, esa consideración práctica ocurre demasiado tarde en el esfuerzo de desarrollo del producto y muchos productos nuevos e interesantes han tenido que esperar la instalación de equipo o el proceso de desarrollo, porque la comunicación de la manufactura con la ingeniería se demoró en las etapas iniciales.

Concepción de productos

Por todo lo anterior, podemos ver que hay una tendencia a que la concepción de los productos emane de la mercadotecnia o de indicaciones basadas en los requisitos de la misma, así como en las necesidades y direcciones correlacionadas y recomendadas por el grupo de mercadotecnia, de donde deriva la concepción. Si este es el caso, las fuentes de esas direcciones serán muchas y todos los miembros de la corporación tendrán la oportunidad o la obligación de orientarse hacia la investigación de los productos y de presentar sus ideas.

A menudo, el gerente de marca analizará específicamente todas esas ideas, y en conjunto con otros elementos del grupo de mercadotecnia analizará esas entradas y luego, mediante las actividades del comité, planeará el esfuerzo adicional. Con esto se presentarán y desarrollarán las investigaciones necesarias y las recomendaciones imitativas o los perfiles de ideas de productos.

Cuando hay investigaciones no directivas, la administración establecerá lineamientos generales, o bien, lo harán los directores de investigación, y el posible producto o proceso derivado de sus esfuerzos retroalimentará a la mercadotecnia, para su valoración y análisis comercial. En esos casos, los contactos con los representantes comerciales, serán necesariamente limitados, y la información se obtendrá de sus torres de marfil, por canales más bien informales que formales.

Valoración de la concepción del producto

Supongamos que una idea para un nuevo producto ilumina repentinamente la mente del señor X, como ocurrió con la bombilla de Edison, quienquiera que sea y dondequiera que se encuentre dentro de la organización. El concepto alimentará a la mercadotecnia, si la dirección emana de ella, o a investigación y desarrollo en aquellas organizaciones donde éstas son las rutas convencionales. Los mecanismos de esos canales existen en todas las compañías, desde la caja de sugerencias, ligeramente informal, hasta las formas de presentación de ideas, bastante formales, que muchas compañías emplean en una u otra forma.

Lo que hay que preguntar es lo siguiente: ¿qué ocurre a esa idea? A menudo la respuesta no es satisfactoria. El problema consiste en que con mucha frecuencia esos conceptos se presentan con una planeación insuficiente, y como solo reciben una atención superficial e incompleta, muchas ideas valiosas nunca llegan a desarrollarse, en otras, muchas que no valen nada, y se desperdicia mucho tiempo y dinero, antes de que se reconozca que no podrán llevarse al mercado y que serán improductivas.

Habrá que preparar cuidadosamente las ideas antes de presentarlas. Aunque esa selección es muy costosa, lo es mucho menos que el esfuerzo de investigación y desarrollo. El costo de los investigadores y de su personal de apoyo es sumamente alto y no puede ponerse en duda la utilidad de una buena preparación. Las ilusiones del esfuerzo y del tiempo y los problemas derivados de la planeación y de las prioridades son razones adicionales para llevar a cabo una cuidadosa selección.

La responsabilidad de esa selección quedará donde lo decida la administración, pero cada vez se dará a la mercadotecnia con más frecuencia, y más directamente a la administración de productos. Este es un cambio significativo en contraste con las épocas pasadas, cuando aunque se necesitara cierta preparación, no había disposiciones adecuadas para un cuidadoso análisis y planeación.

Planeación de nuevos productos

Son muchos los que objetan la palabra "planeación". No parece práctico planear las investigaciones de quince nuevos productos para 2006 y de diez para 2007, y sin embargo, esto es indispensable para un esfuerzo eficaz de investigación, desarrollo y comercialización. La diferencia entre la planeación de la investigación y la planeación de productos específicos es la clave. La planeación comprende las disposiciones de tiempo, dinero, gente y compromisos. No estipula cuáles serán los productos específicos, sino que establece áreas de investigación e indicaciones de necesidad. En ese sentido, la planeación de la investigación, no solo es posible sino indispensable. El requisito anterior de una selección sistemática de la concepción de un producto y el aislamiento de los proyectos específicos que se investigarán, se relacionan con ese enfoque. Esos proyectos se convierten entonces en un objetivo más preciso del esfuerzo planeado de investigación.

Cuando se valora el efecto de esos esfuerzos en la totalidad de los objetivos corporativos, y en la asignación de recursos, no hay necesidad de una justificación adicional de los requisitos de organización, para la sistematización, la selección, la planeación y el control. Así como hay que satisfacer las necesidades de entrada, también habrá que tomar disposiciones para satisfacerlas. El

gerente de marca intervendrá en los esfuerzos analíticos, anteriores a las recomendaciones de investigación, en el proceso final de selección y después en el ciclo que llevará finalmente al éxito de la mercadotecnia. Por lo tanto, todos los gerentes de marca deberán familiarizarse por completo con los problemas de la administración de investigación y desarrollo. Las necesidades de los gerentes de marca para apreciar los requisitos de análisis y planeación, anteriores a la toma de decisiones que les corresponden y que a veces son elementos de su responsabilidad y de sus funciones de control serán una preocupación más inmediata.

Selección de las investigaciones de productos

Hay tres productos básicos: el producto totalmente nuevo, que satisface nuevas necesidades; el de "yo también", un duplicado de otro ya existente y el producto modificado, una modificación importante que requiera investigación, o una menor, que requiera desarrollo o manufactura e ingeniería.

Además, hay procesos que siguen esos mismos tres lineamientos : el nuevo proceso, una creación totalmente nueva, o una nueva forma de hacer lo que ya se está haciendo; el de "yo también", una duplicación de un proceso ya existente y el que requiera modificaciones mayores o menores. Esos procesos pueden dirigirse hacia la utilización de productos existentes, de productos que ya se han investigado, o los que se han desarrollado como una consecuencia del sistema.

Los sistemas se originan también con la creación de nuevos productos, que requieren nuevos métodos de aplicación, para poder venderlos. Si se integra con la investigación esa mercadotecnia coordinada, proporciona el núcleo del desarrollo total de los sistemas y puede constituir una gran ventaja competitiva. Aunque no se investigue totalmente, por sí misma la venta mediante sistemas es un importante instrumento de mercadotecnia.

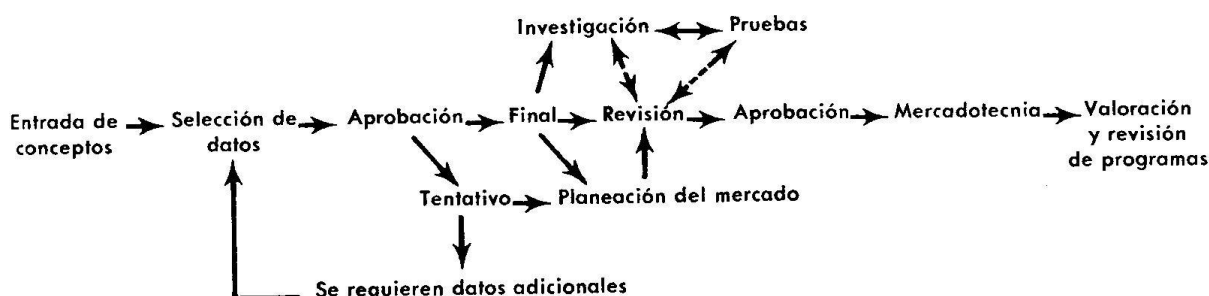
Además de todos esos esfuerzos planeados, no debemos olvidarnos del aspecto agradable de los descubrimientos accidentales, que no pueden planearse, pero que ocurren. En ese caso, investigación y desarrollo será responsable de obtener la opinión y la proyección del mercado, un procedimiento de justificación inversa, en el que el análisis y la planeación se llevan a cabo después del descubrimiento.

Independientemente de quién sea responsable de la preparación antes de la selección y de la planeación después de ella, las condiciones son semejantes e igualmente importantes. Si hay causas importantes del fracaso de los nuevos productos, se culpará a una selección previa inadecuada, a un examen incompleto y la planeación posterior del nuevo producto, lo que a menudo es la responsabilidad del gerente de marca, quien deberá tenerla en cuenta.

Todo esto se relaciona estrechamente con la planeación y sistematización. El éxito o el fracaso depende del mayor empleo posible de esas técnicas, y sin ellas no podrá mantenerse con éxito ningún esfuerzo.

Una cosa que hay que repetir es la necesidad de una pronta participación de todas las áreas corporativas requeridas en las actividades de investigación y desarrollo, en lo concerniente a la mercadotecnia final, la manufactura, la ingeniería y la logística; todas las cuales tienen su sitio, aunque a menudo participan en el problema cuando ya es demasiado tarde. En un sistema integrado, se requiere al principio mucho esfuerzo para disminuir las demoras y mejorar la realización de la investigación. El tiempo de la investigación es muy prolongado, como todos sabemos, y no es raro que se necesiten de uno a varios años. Aunque ese periodo puede acortarse en ciertas situaciones, su duración es necesaria y esperada. Lo que es inexcusable, desperdiciado e innecesariamente costoso, es la demora entre la percepción de la investigación y el tiempo para llegar realmente al mercado. Una integración más estrecha mediante la administración de productos, puede aminorar con eficacia esas diferencia de tiempo y evitar desperdicios de movimiento, de tiempo y de utilidades.

Grafica 3



Los acontecimientos con respecto a la selección de la investigación de productos, así como a su aprobación y control, pueden representarse en forma esquemática, como se ve en la gráfica 3, y los componentes de cada uno se mencionan a continuación.

<i>Etapas</i>	<i>Requisitos de datos</i>
Entrada del concepto	Descripción general del concepto y su relación con el desarrollo y la mercadotecnia Presentación de necesidades Presentación del perfil
Datos de selección	INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA Tamaño del mercado Potencial del mercado Participación disponible calculada Participación obtenible del mercado

Competencia

Presente (productos, precios, estrategias, tendencias, debilidades).

Posibilidades futuras (productos, estrategias)

Posibilidades de fijación de precios

Posibilidades de utilidades

Efecto en otros productos de la línea

Esfuerzo de mercadotecnia requerido

Publicidad

Promoción

Ventas

Ciclo vital del mercado y del producto

Retribución sobre las utilidades, basada en cálculos de investigación y desarrollo, manufactura e ingeniería Inferencias y restricciones legales

Necesidad de identificación

INFORMACIÓN TECNICA

Posibilidad

Otros esfuerzos pendientes de investigación

Necesidad de personal y equipo

Posibilidad de manufactura

Patentes u otras restricciones legales

Toxicológico

Control ambiental del gobierno

Confluencia o divergencia de las investigaciones existentes de productos

Posibilidades de extensión

Riesgos de desarrollo o de manejo Posibilidades de patentes

Expectaciones de tiempo y de desembolsos

Aprobación

Puede ser posible, basándose en las contestaciones inmediatas a las preguntas presentadas y satisfechas en la preparación de análisis de selección. Ordinariamente será necesario suministrar tan solo una aprobación tentativa cuando hay ventajas evidentes y se requiere al mismo tiempo un refinamiento adicional de la selección de datos. Por lo tanto, la aprobación tentativa permitirá que el análisis adicional se retroalimente a través del procedimiento, para determinaciones, rechazos o aprobación final. En algunos casos, cuando lo exija la urgencia o el optimismo, podrán iniciarse esfuerzos de investigación y estudios de mercadotecnia mientras está pendiente la aprobación final.

Investigación

Búsqueda de literatura

Búsqueda de patentes

Estudios de desarrollo

Perspectivas

Pruebas	Estudios de proceso.
	Experimentación
	Preparación de muestras o modelos
	Exploración de patentes
	Determinaciones de costos
	Consideraciones presupuestales
	Establecimiento de objetivos
	Establecimiento de presupuestos
	Pruebas de mercado
	Reacción de los consumidores
	Valoración de la actuación
	Potencial de mercado
	Aceptación del mercado
	Determinación de modificaciones
Planeación de mercadotecnia	Actuación técnica
	Mejoramiento de productos o procesos
	Determinación de ciclos
	Mercado
	Productos
	Vida
	Determinación de mercados hechas en estudios de selección que se miden y refinan
	Programas de publicidad
	Programas de promoción
	Preparación de la literatura
	Análisis y proyección de utilidades
	Estudios totales del efecto en los productos existentes
	Implantación en finanzas, manufactura, ingeniería, logística, etcétera.
	Pronósticos
	Determinación de los precios de venta
	Empaquetamiento
	Reacción a los acontecimientos esperados
	Requisitos de datos
	Control de productos
	Procedimientos de revisión
	Niveles de actuación de la aceptabilidad mínima de productos o procesos
	Necesidad de control de calidad, especificaciones y tolerancias.
	Productos de segunda o tercera generación, o procesos derivados del producto inicial
	Posibilidades de modificación

	Tamaño inicial de los pedidos
Revisión	Valoración del esfuerzo de investigación, programas de prueba y el programa de mercadotecnia. Valoración de costos, Una revaloración constante que se hace formalmente (en general cada trimestre), en cuyo momento puede terminarse el proyecto o alterarse la prioridad.
Aprobación	Decisión final de hacer o no hacer, basada en la valoración de todo lo anterior.
Mercadotecnia	Presentación oficial en el mercado, e implantación del plan de mercadotecnia o del producto. Comienza el verdadero trabajo del gerente de marca.
Valoración y revisión de la actuación	Valoración de la actuación técnica y comercial. Eficacia de la programación del producto y de la mercadotecnia, rendimiento y vigilancia constante. Ahora completamente bajo el dominio de la administración de productos y sometidos a la escala total de las valoraciones, controles y direcciones de la misma.

SEGUNDA FASE: MERCADOTECNIA

Los componentes de la fase de mercadotecnia son los siguientes:

Ingeniería	Determinación de la participación de mercado
Planeación	Determinación del ciclo de vida
Potencial de mercadotecnia	Manufactura
Distribución	Finanzas
Control de inventarios	Control de calidad
Logística	Ventas
Promoción	Desarrollo del mercado
Publicidad	Planeación
Determinación del ciclo de utilidades	Competencia
Vigilancia de las utilidades	Control de productos

En esta fase se ha aprobado el producto, esta en manufactura y se vende activamente como producto regular de la línea. En ocasiones puede regresarse a los componentes de investigación y desarrollo de la primera fase, pero será una situación excepcional. El producto en esta fase significa

introducción, crecimiento y madurez, con respecto al ciclo de vida. Ahora está sujeto a toda la serie de consideraciones de mercado, y a todas las variaciones del mismo.

TERCERA FASE: COSTOS DE MERCADOTECNIA

Los componentes de la fase de costos de mercadotecnia son los siguientes:

Éxito de la mercadotecnia	Competencia
Participación del mercado	Publicidad
Pronósticos de mercado	Promoción
Ciclo del mercado	Distribución
Ventas	Utilidad
Ciclo de utilidades	Manufactura e Ingeniería
Ciclo de vida	Reducción de costos
Control de calidad	Mejoramiento de procesos
Inventario	Continuación o interrupción del análisis
Logística	Control
Modificaciones	Planeación

Esta fase no tiene un nombre apropiado, porque en algunos casos el esfuerzo de mercado continúa, y en otros cesa totalmente. Sin embargo, significa tratar con el producto totalmente maduro o decadente (fase de madurez y desgaste), así como las preocupaciones de mejoramiento, estabilización de utilidades, y todos los problemas encontrados con el producto y el mercado más antiguos. También indica aquellas alteraciones del producto, de la distribución o de la mercadotecnia, que son el resultado de la experiencia del esfuerzo de la mercadotecnia y también el de la exposición a los clientes, su influencia y efectos.

Al considerar cualquiera de esas tres fases en el continuo, hay que recordar que existen otros dos elementos que moderan todo el proceso, los factores ambientales externos e internos. También hay que incluir la dimensión de tiempo, que no puede explorarse en cualquier caso hipotético, aunque en la práctica modera considerablemente las fases.

El resultado práctico de esas consideraciones temporales, es su efecto en el tiempo, en la fase y en su costo. La valoración y la revaloración del continuo total, garantizan que haya mejoramiento en las fases y en los componentes.

2. La competencia y los competidores

Vivimos en un mundo competidor, y esa competencia se extiende desde nuestro ambiente personal hasta el de los negocios. A medida que el mercado se hace cada vez más activo y complicado, ocurre lo mismo con la competencia. Tanto la administración general como la de mercadotecnia, se

interesan profundamente en los efectos de la competencia, ya sean negativos o positivos, así como en las inferencias legales de la misma.

Debido a esas preocupaciones reales y cambiantes, la mercadotecnia se enfrenta a una interminable serie de preguntas, relacionadas con los competidores y sus actividades en cualquier mercado dado: ¿Cómo existen y funcionan contemporáneamente y cómo se espera que existan y funcionen en el futuro? Es indispensable conocer la competencia, y anticiparla. Las prácticas competidoras del momento afectan a las prácticas de mercadotecnia también del momento, y las expectativas de las futuras actividades competidoras se relacionan con el desarrollo de otras actividades competidoras a más largo plazo y con las medidas, estrategias y tácticas que se emplearán.

En todas esas complicaciones, hay elementos muy variados, que afectan directamente al gerente de marca, porque uno de los principales aspectos de las actividades competitivas se refiere a los productos competidores y a los elementos de la mezcla del mercado y del producto, que ya hemos examinado. Por lo tanto, el gerente de marca está tan cerca de la escena de la competencia como cualquier miembro del grupo de mercadotecnia. A pesar de la familiaridad, es sumamente difícil valorar con exactitud la competencia, porque la mayor parte de la información es de segunda mano. La perspectiva es otro problema, así como el carácter inmediato de la disponibilidad de información. Como ya hemos considerado esos amplios aspectos, será de gran ayuda un examen más cuidadoso de la naturaleza, teoría y significado de la competencia. Aunque no es difícil reconocer la existencia de la competencia, muy pocos comprenden toda su influencia o significado.

LA FUERZA DE LA COMPETENCIA

Es innegable que exista la competencia, y su influencia se acepta y se lamenta simultáneamente. Sin embargo, hay la tendencia a preocuparse demasiado o muy poco de ello, y la complacencia o el fatalismo negativo resultante pueden ser la consecuencia. No obstante, una comprensión más completa de la dinámica de la competencia permitirá una mejor apreciación de los siguientes factores:

- A. Verdadero significado de la competencia.
- B. Magnitud de las fuerzas competidoras.
- C. Dinámica de la competencia.
- D. Influencia y efectos de la competencia, tanto directos como indirectos.
- E. Aspectos negativos de la competencia.
- F. Aspectos positivos de la competencia.

Aunque nadie podrá decir que realmente disfruta de la competencia en los negocios, tampoco podrá negar su valor. En algunos casos, la misma naturaleza de la competencia es la que produce alteraciones creadoras en el mercado, para la compañía competidora. Algunos enfoques estratégicos para emplear eficazmente la competencia, son la imitación o la duplicación de productos, los

productos de "yo también", la venta y servicio de piezas, equipo o productos auxiliares que se usan con los de los competidores, aprovechando sus esfuerzos para el desarrollo y mantenimiento del producto en el mercado. Naturalmente, esto no siempre es así, y no hay razón para alegrarse en todas las situaciones competidoras. Puede ocurrir una decadencia de los precios, la saturación del mercado, y un posible desgaste, hasta llegar al retiro total del producto. Todo esto sucede en el curso natural de los acontecimientos de negocios, económicos y sociales. El reconocimiento de la fuerza, la naturaleza y la estructura de la competencia, es un preludio del máximo empleo de la actividad competidora, y también de la determinación de maniobras competidoras contrarias.

FILOSOFÍA DE LA COMPETENCIA

Antes de que podamos considerar la implantación de tácticas competitivas, es indispensable reflexionar en los principios fundamentales de la competencia. Desde el interés de vender a individuos y sobresalir en los esfuerzos colectivos de los grupos, hasta llegar al predominio, es una sencilla extensión del impulso de dominio corporativo. Aunque esto explica en parte el origen de la competencia entre individuos, y suministra la base para analizar la competencia entre grupos, hay otra consideración adicional y fundamentalmente significativa en la dinámica de la competencia de los negocios. Las necesidades de supervivencia económica se basan en la libertad de empresa, que permite ejercer ciertos criterios que harán posible la coexistencia lucrativa de muchas compañías que tengan actividades en los mismos mercados.

En ese análisis está implícita la dinámica del mercado mismo. Como el mercado está en un estado de cambio constante, también tendrá que variar la actividad competidora, y por lo tanto, hay factores competidores que prevalecen en distinto grado de magnitud y sus influencias varían dramáticamente, de acuerdo con los ambientes y situaciones de los mercados. Esto se resume muy bien en el concepto de la oferta y la demanda, o más bien, se resumió muy bien hasta los recientes descubrimientos de los científicos del comportamiento y la aparición de la mercadotecnia creadora. Aunque el concepto clásico de la oferta y la demanda explicó en gran parte la vida económica y describió las variaciones de los productos y de los clientes, así como las de los precios y los productos, ya no es completamente válido, porque ahora pueden crearse mercados donde en realidad los productos no se necesitan. Puede argumentarse que la creación de una necesidad, o la existencia de una necesidad real, equivalen a las mismas relaciones de la oferta y la demanda. Sin embargo, esto no es completamente correcto, porque si se dirigen las necesidades, también se creará una demanda. Otros dos factores que cambian el equilibrio de la oferta y la demanda, son la instrucción y la política, que han alterado radicalmente la explicación simplista.

La mercadotecnia creadora no es tan agradable como parece, porque no todos los mercados están sujetos a esas influencias, pero amplía nuestros horizontes de mercadotecnia y nos hace desafiar los conceptos establecidos y la naturaleza de la relación de mercadotecnia-cliente-producto-precio, en la

forma en que se ha imaginado por tanto tiempo. Lo que significa es que se exige una nueva opinión, si se quiere que la mercadotecnia eficaz prevalezca en el moderno ambiente de los negocios.

Antes de seguir adelante, examinemos algunos de los elementos que entran en el ambiente del mercado y de la competencia.

EL MERCADO

Como ya lo hemos visto, el tamaño, la postura y la naturaleza del mercado, varían dependiendo de las circunstancias específicas. Se encuentra en un estado de constante alteración, y por lo tanto, el grado de competencia en cualquier situación dada, es muy variable. Al considerar la competencia y el mercado como fuerzas coexistentes en un estado de equilibrio, será evidente al instante que ambos se afectan entre sí, y que el cambio de uno de ellos da por resultado un cambio en el otro. Son mutuamente interdependientes. Si tratamos de apreciar de modo completo la competencia y sus efectos, habrá que considerar la naturaleza y las actividades del mercado como elementos primarios. Una vez más, los tres segmentos tradicionales del mercado servirán para proporcionar una base que permita examinar las actividades competidoras que prevalecen en ellos. Aunque estas son solo perspectivas muy amplias, dan una idea de la naturaleza de la competencia sobre una base comparativa.

Mercado de consumidores

No es necesario decir a cualquier gerente de mercadotecnia de productos de consumo, que ese mercado es el más competido, voluble y activo de los tres. El número de empresas competidoras, su tamaño, poderío y la distribución de cualquier proveedor, son de gran importancia para su capacidad de competir en un mercado de consumidores. La evolución técnica es un factor determinante y el cambio social es una importante preocupación, especialmente en lo que se refiere a la psicología de los hábitos de compra de los clientes. La capacidad creadora en la competencia es una reflexión de la mercadotecnia imaginativa y una consideración muy importante cuando se analiza o se desarrolla la competencia en esa clase de mercados. El atractivo para los consumidores, los nuevos productos, las modificaciones de los mismos, los precios, la publicidad, la promoción, etc. y en años recientes la conveniencia, son estrategias o tácticas que han empleado los competidores. En el mercado de consumidores hay que tener en cuenta otras ventajas competidoras más ilusorias. Son muy eficaces, aunque menos evidentes, como la extensión del crédito de los consumidores. Con la tendencia hacia el crédito, las actividades competidoras tendrán que aumentar, y las cuentas de crédito pueden proporcionar la base para la selección de proveedores. Esto se refiere tanto al público comprador, como a las compras entre compañías.

El mercado industrial

En el mercado industrial hay muchas consideraciones paralelas a las de los mercados de consumo. Sin embargo, hay diferencias relacionadas con el número de competidores, que a veces es menor,

pero su tamaño tiende a ser mayor y los elementos de las ventajas o deficiencias periféricas de los negocios aclaran u oscurecen la imagen. Está implícita la reciprocidad de las compras y de las ventas. Los precios, el servicio, la distribución y la disponibilidad, son muy importantes, así como también la publicidad y promoción, pero su influencia no es tan grande como en los mercados de consumidores. Los nuevos productos, el desarrollo de los productos, las modificaciones de los mismos y el servicio a los clientes, también son muy importantes. En alguna época, el nivel de esas actividades no era igual al del mercado de consumidores, aunque esa es otra dimensión cambiante. Los desarrollos más recientes indican una creciente actividad en esos aspectos competitivos y aumentarán en el futuro, a medida que lleguen al sector industrial otras técnicas del mercado de consumidores que tengan éxito.

El gobierno

Ordinariamente, la mercadotecnia del gobierno se ha considerado casi sacrosanta. Como la banca, se consideraba inviolable, pesada, estancada y majestuosa. Todavía puede ser majestuosa, pero los negocios del gobierno tienen su propia mercadotecnia. Aunque todavía siguen los enfoques tradicionales, la expansión de los negocios del gobierno a áreas no convencionales ha sido fantástica y abundan las oportunidades. Sin embargo, todavía es necesario reconocer el tradicionalismo que prevalece para hacer negocios con el gobierno y para saber que la competencia sigue llamando a la misma puerta. Las diferencias con otros sectores principales del mercado son muy precisas y dan ciertas ventajas a los competidores. En sus relaciones contractuales, el gobierno protege a los contratistas que triunfen, así que cuando se obtiene el negocio por el periodo estipulado en el contrato, solo se extenderá o se aceptarán nuevas ofertas hasta que se complete. De ordinario, la competencia se interesa más directamente en los factores económicos y en la calidad y el precio del producto que se entregue. La calidad, las tolerancias, las inspecciones y las rígidas prácticas de control, son requisitos adicionales que pueden usarse para obtener ventajas competidoras. La necesidad de informes indican las preocupaciones administrativas que pueden proporcionar otra ruta de exploración. Aunque de ordinario los competidores de los mercados industriales y de consumidores se conocen muy bien, los negocios del gobierno se llevan a cabo con ofertas, y en ocasiones, por lo menos en teoría, los competidores no se conocen, lo que significa una limitación de la valoración de las capacidades de los competidores. La entrada a los mercados gubernamentales es muy lenta y costosa, lo que hace que al final los competidores puedan llegar a conocerse. El tipo general y las compañías especiales que concursarán son muy familiares, lo que es una ayuda en las actividades de mercadotecnia.

ELEMENTOS COMPETIDORES

Después de valorar la naturaleza de la competencia, dentro del contexto de su más amplio significado con respecto al mercado, será conveniente considerar las técnicas principales de las actividades competidoras. Naturalmente, la competencia tiene por objeto obtener, mantener o mejorar una posición en un mercado dado, ya sea inicialmente o durante un periodo prolongado. Los competidores tratan de hacerlo de varios modos. Sin embargo, el factor fundamental de la

implantación de cualquiera de esas tácticas específicas es la actitud, ordinariamente muy penetrante, que constituye la política de la compañía, con respecto a la competencia.

Aunque ninguna compañía tiene la misma política todo el tiempo, ni tampoco tendrá necesariamente la misma para todos los productos, en todos los mercados, hay una tendencia hacia una actitud central, que rija la competencia y la capacidad de competir, tanto desde el punto de vista de la reacción como del de la acción. Esto significa que las compañías tienen un enfoque que dirige sus actividades específicas y que lo emplearán como el lineamiento que rija sus actividades en el mercado, a medida que hacen la competencia a otros, y que reaccionan a las situaciones competidoras.

Con bastante frecuencia estos lineamientos no son escritos y forman parte del gran conjunto de la administración empírica, que en forma muy interesante se relaciona directamente con la imagen de la compañía y del esfuerzo de mercadotecnia. Con frecuencia, los objetivos de la compañía y sus políticas competitivas no son los que crean ni la competencia ni los clientes, accidental o deliberadamente. Aunque la propagación de políticas internas de cierta clase puede ser intencional para crear luego otra imagen, a menudo no sucede así. Por lo tanto, la mercadotecnia deberá precisar lo que otros creen que están haciendo desde un punto de vista competitivo, porque puede afectar la naturaleza, la dirección y el grado de las actividades competidoras. La impresión puede estar muy lejos de la realidad. Visto de otro modo, esto puede ser una ventaja, porque la cortina de humo puede confundir a la competencia y puede ser mucho mejor que haya un mal entendimiento y no que haya una política tan clara que las decisiones de mercadotecnia puedan predecirse totalmente. Este es un objetivo válido, porque, como una medida competitiva contraria, la capacidad de sobrepasar la facultad de adivinación de la competencia puede depender de la capacidad de predecir sus acciones y reacciones y, por lo tanto, la confusión será de gran ayuda.

Las políticas básicas de actividad competidora pueden expresarse en otros tres términos simplificados, altas, medianas y bajas, que se usan para describir el nivel de actividades en tres dimensiones: tiempo, reacción y actitud de mercadotecnia. Naturalmente el esfuerzo de entrada es una función variable que depende del producto, del mercado y de las circunstancias. Un enfoque tan fundamental como este ayuda a explicar las aparentes contradicciones que ocurren cuando se examinan prácticas específicas de acción y reacción y políticas de mercadotecnia, en la forma en que se implantan en situaciones individuales.

La naturaleza misma de la actividad competidora se basa en varios elementos individuales, que pueden considerarse como niveles de funcionalidad de operación, y por lo tanto, tienen dos parámetros activos básicos: el general, que incluye el mercado, el submercado y la compañía misma y el específico, que incluye el producto, el precio, el servicio y el entretenimiento.

Esas siete categorías principales abarcan toda una serie de posibilidades tácticas individuales, que pueden variar de intensidad, así como en el grado de uso recíproco, de mercado, de producto y de

precio. A menudo la gente dice con gran volubilidad que las permutas son infinitas. Realmente lo son y constituyen tan solo uno de los muchos retos de la mercadotecnia.

El riesgo es inherente en cualquier aplicación, pero el grupo de mercadotecnia y el gerente de marca tienen la responsabilidad de aminorarlo, y sus conocimientos, experiencia y criterio, contribuyen a menudo a determinar la actividad específica y los niveles de intensidad en el precio de un producto y en su nivel de servicio.

Para imaginar las posibilidades, habrá que examinar la lista que indica los elementos constitutivos e individuales que pueden aplicarse para aprovechar las estrategias generales y específicas, en la forma en que se usarían en cualquier caso dado. Luego habrá que considerar que los niveles de actividad en cualquiera de los siete elementos principales, o bien las entradas individuales, pueden variarse no solo para una actividad total, sino también sobre la base de un mercado o producto.

Una vez establecidos en cualquier serie de condiciones, tendrán que alterarse en el tiempo, basándose tanto en las circunstancias competidoras y de mercado, como en asuntos internos, incluyendo tanto el éxito como el fracaso, tanto la utilidad como el capital disponible además de los cambios en la mezcla del producto.

Cada uno de esos elementos tiene ciertas características que se relacionan con su implantación. Como el producto y el mercado difieren, ocurre lo mismo con las técnicas con que se emplean, y para hacerlo es indispensable un estudio más extenso de su naturaleza general. También es muy importante considerar los cambios de implantación y de énfasis que han ocurrido en todos los mercados.

Mercado, submercado y compañía	Producto
Publicidad	Investigación de clientes
Promoción	Conveniencias
Creación de imagen	Calidad
Relaciones públicas	Modificación
Servicio público	Distribución
Desarrollo de estatura	Especial para el cliente
Publicidad	Duplicación
Fundación	Empaquetamiento
Donativos	Publicidad
Becas	Promoción
Recompensa	
Investigaciones no directivas	Servicio
Precio	Técnico
	Financiero
Arreglos de crédito	Tecnológico

Copiado	Producto
Descuentos de volumen	Desarrollo de sistemas
Relaciones de volumen	Retribuciones
Desgaste	Analítico
Inestabilidad	Almacenamiento
Tolerancias	Ventas de enlace
Pruebas gratuitas	Concesiones de servicio
Manipulación del periodo de rempaque	Conveniencia
	Velocidad
Manipulación de cargos de flete	Confiabilidad
Fijación de descuentos	Créditos
Productos	Investigación y desarrollo
Pagos	Consignaciones
	Entrenamiento
	Todas las formas y niveles

El mercado

La competencia a nivel de mercado significa la actividad general que lleva a cabo una compañía para desarrollar un mercado o mantener una posición en el ya existente. Ordinariamente se relaciona con la publicidad y la promoción de tipo institucional y no se dirige al mercado, aunque puede depender mucho de la orientación de sistemas o procesos. De ordinario ese enfoque se encuentra en la mercadotecnia industrial y de consumidores, y el énfasis se dirigirá hacia los objetivos a largo plazo. Como estrategia a corto plazo es demasiado costosa y no produce retribuciones suficientes. La administración de productos y la mercadotecnia tendrán que preocuparse debido a las muchas oportunidades para llevar a cabo esfuerzos de enlace u otros relacionados en un nivel específico de mercado o de producto, donde estarían más íntimamente comprometidos, tanto desde el punto de vista de dirección como de utilización. Es muy difícil valorar los resultados de la competencia en ese alto nivel y también es muy difícil combatirlos.

El submercado

En este punto el enfoque es semejante al de la situación total de mercado, pero los límites y objetivos se definen con más claridad porque hay que llegar a un segmento más estrecho. Como en la competencia del mercado total, su naturaleza es más o menos general, a menos que se haga un esfuerzo concertado para dominar un mercado, sobre una base de corto o largo plazo. Aunque limitada, la naturaleza de la actividad, la duración, los costos y las ventajas, se relacionan directamente con el tamaño y la identidad del submercado. Si es muy grande, habrá relativamente más dificultades y gastos. Si es pequeño, la saturación virtual puede capturarlo. Una vez más, nos ocupamos primordialmente de los segmentos industriales y de consumidores, al considerar este enfoque. Como es más específico, la administración de productos y la de mercadotecnia pueden desempeñar un papel más activo en esas estrategias competidoras. Como ese mismo enfoque puede

afectar a un submercado relativamente pequeño, es muy razonable que la administración de mercadotecnia recomiende esas actividades y que luego indique la extensión, la dirección y el grado de imposición de los elementos. Un acoplamiento eficaz con el precio y el producto (y con el servicio cuando sea necesario) proporcionará una poderosa situación competitiva, que un grupo de mercadotecnia puede aprovechar al principio con ventaja.

La compañía

La competencia de compañía a compañía nos recuerda el bueno y viejo enfoque de la rivalidad directa. Sin embargo, aunque a veces amistosa, en general es una lucha sin cuartel, en la que el mejor resulta financieramente victorioso. Como el precio es la utilidad, podemos comprender muy bien la motivación y la actividad. Esa base de enfrentamiento está a un nivel mucho más bajo que la base del submercado y ahora encontraremos la competencia del mercado directo, del submercado y del producto. No es extraño que sea un área muy importante, en la que la administración de productos tiene una participación principal.

Cuando hay muchos mercados, la compañía se encontrará en diversos niveles de competencia y en varios mercados en periodos distintos. La flexibilidad, la prontitud de la reacción y las actividades planeadas imaginativamente, son muy importantes. Cuando se compite en ese nivel, tanto los factores de institución y de imagen como los de producto, se vuelven más significativos.

El producto

La competencia de producto a producto es el dominio del gerente de marca, donde llevará a cabo muchas de sus luchas competitivas. Esta es el área aislada más crítica: de la acción: competitiva. Por regla general, en unión con el precio y el servicio, que son las raíces del nivel de competencia de producto a producto, es el medio en que tanto él como la mercadotecnia, pueden llevar a cabo sus actividades. La planeación y las estrategias establecidas cederán el paso a la necesidad de prontitud. Los clientes no esperarán a que se establezcan políticas, y por lo tanto, una reacción rápida es indispensable para subsistir en las encarnizadas situaciones competitivas que se encuentran comúnmente.

Es muy difícil anticipar la competencia de producto por producto no solo requiere un conocimiento completo del mercado y del producto. sino también una vigilancia continua. La competencia se mueve rápidamente y si no se crean y se aplican controles eficaces., una posición estable y relativamente no competitiva podrá invertirse por completo en unos cuantos instantes o días, en vez de semanas o meses.

El precio

En una época, el precio era el elemento aislado más importante de la competencia, lo que no quiere decir que ahora no lo sea. No obstante, el precio ya no tiene la importancia que antes tuvo, lo que refleja la naturaleza cambiante de los mercados, de los consumidores y de la mercadotecnia. También refleja algunas de las actitudes de refinamiento con respecto al mercado y las avanzadas técnicas de comercialización de los vendedores. De hecho, la competencia de precios no es

suficiente, porque hay casos en que a pesar de estar ligeramente fuera de la equivalencia directa del dinero, precios un poco más altos o más bajos, puede obtenerse o retenerse el negocio. La razón consiste básicamente en una orientación que queda mucho más allá de las valoraciones previas y el reconocimiento de que el precio del producto no equivale al costo del producto para el comprador o el valor de uso del mismo. La conveniencia, el servicio (de producto, técnico o para el cliente, de entrega, etcétera), el apoyo técnico o comercial, la disponibilidad total de los sistemas, la ayuda de ingeniería, los ahorros de mano de obra y de inventario, todo esto y otras muchas cosas son factores que ofrece el proveedor. Son ventajas que el consumidor antes no consideraba y que ahora analiza y calcula en el costo del producto.

Un excelente ejemplo de productos de consumidores son los alimentos congelados. Muchos de ellos son muy buena compra, pero muchos otros no lo son, porque sobrepasan considerablemente el costo relativo de otros artículos semejantes, ya sean frescos o enlatados. Sin embargo, muy pocos productos alimenticios han tenido un crecimiento tan sorprendente. La respuesta no se encuentra en la economía. No hay que buscar mucho para determinar qué es la conveniencia. Esto es igualmente válido en otras zonas de mercados de consumidores y también en los segmentos industriales. Ciertos factores, tales como el espacio de almacenamiento para los concentrados, pueden ser muy significativos, aunque el precio de un concentrado o sustancia química sea proporcionalmente más alto (aunque en realidad, puede ser un poco menos costoso), el hecho sigue siendo el mismo y puede demostrarse comparando los productos secos con los líquidos, que requieren un espacio de almacenamiento dos o tres veces mayor. ¿Compensarán las ventajas de los productos líquidos los cargos de almacenamiento (menor manejo en fábricas para su uso real), o bien, la diferencia de los costos de los productos compensará ambas cosas? Evidentemente, aquí no podemos contestar esa pregunta, pero indica la clase de análisis económicos que se hacen ahora, en vez del sencillo precio unitario que antes era la base la comparación monetaria primaria.

Naturalmente, esta discusión de la competencia de precios tendrá que reconocer que ese criterio más ilustrado no existe en todos los mercados, ni tampoco en el mismo grado en algunos de ellos, o con determinados consumidores, competidores o productos específicos. Todo esto dificulta las generalizaciones. Es muy importante lograr una perspectiva para valorar el significado del precio en el futuro. Aparentemente, el concepto analítico y totalmente económico no solo está ya con nosotros, sino que se está extendiendo con rapidez. Se está desarrollando tan extensamente, que solo será cuestión de tiempo antes de que se acepte con mayor amplitud la validez de esa estructuración. Los competidores tendrán que cambiar sus bases de actividades y alejarse del precio (no completamente, todavía se necesita una equidad razonable de precios para una calidad y actuación comparables), pero significa que los pequeños ajustes de precios tendrán menos influencia que la que producirían otras técnicas, todo lo cual forma parte de la evolución y de la revolución de la mercadotecnia.

Servicio

Evidentemente, el servicio es uno de los puntos de competencia más importantes y está destinado a adquirir todavía mayor relevancia. Es una proposición muy extensa y lo que es peor, muy difícil de contrarrestar, cuando el competidor tiene la ventaja. El servicio tiene por objeto apoyar el producto y de ese modo, el esfuerzo de ventas y de mercadotecnia.

El papel exacto del gerente de marca para utilizar el servicio como estrategia competitiva, o para usarlo como medida contraria, dependerá de la naturaleza del servicio y de la compañía. No puede ponerse en duda su responsabilidad, cuando se requieran servicios para los productos individuales, excepto cuando sean puramente técnicos, pero el servicio generalizado y los servicios financieros, quedarán bajo el control funcional de otros departamentos. Sin embargo, aun en esas situaciones, la mercadotecnia y la administración de productos están profundamente comprometidas, porque el objetivo de servicio se relaciona con el esfuerzo de mercadotecnia.

El gerente de marca que adquiere una orientación hacia el servicio, dará un paso gigantesco para asegurar la continuación de su posición competitiva. Podríamos citar muchos ejemplos, pero bastará uno solo.

Supongamos que un producto requiere cierto análisis después de que lo use el comprador para la formulación de su producto. Como no tiene el equipo necesario para hacerlo por sí mismo, el comprador aprovechará la oferta de llevar a cabo el análisis que le hace el vendedor, lo que es una forma de servicio. Como la técnica de análisis solo es apropiada para el producto del vendedor, éste asegura su negocio. El comprador quedará "encarcelado", podríamos decir, hasta que otro competidor no solo pueda desarrollar otro producto semejante, sino ofrecer también el servicio respectivo. Las complejidades de la química, de la física y del procesamiento moderno, hacen que esto sea muy difícil. Aunque pudiera duplicarse el producto ¿podría analizarse?, ¿valdría la pena el costo adicional que tendría que pagar el competidor? Hay que pensar en ambas posibilidades, y esto es exactamente lo que tendrán que hacer los gerentes de mercadotecnia y de marca, porque las oportunidades de la competencia orientada hacia el servicio no tienen límite.

El servicio es costoso. Cuando estudiamos el costo del producto, consideramos el costo del servicio con respecto al producto. El servicio total debe tener un análisis total de costos. Para que no nos ocupemos demasiado con las ventajas, será mejor que reconozcamos esa desventaja. Esto no nulifica el enfoque, porque si es costoso para nosotros, será igualmente costoso para nuestros competidores.

CAMBIOS DE LA ACTIVIDAD COMPETIDORA

Es evidente que la naturaleza de la competencia ha cambiado de dirección, así como en extensión y en grado de esfuerzo. Esto no es de extrañar y de hecho, era de esperarse, porque el mercado no permanece inmóvil. A medida que se vuelve más ilustrado, ocurrirá lo mismo con la competencia. Como ya lo hemos notado, se ha dicho muy poco sobre la competencia en los mercados de gobierno. La mayor parte de las actividades descritas y de las tácticas que hemos estudiado, se

relacionan con los consumidores y con situaciones industriales. Los elementos principales de las situaciones de gobierno son el producto y el precio, con una gran orientación hacia la calidad, el servicio técnico y el apoyo.

La siguiente lista muestra los elementos más significativos entre los siete principales, en la forma en que se aplican en esos segmentos del mercado. También proyecta los cambios de énfasis que ahora son evidentes y que puede esperarse que se vuelvan cada vez más importantes.

Ahora	En el futuro
	<i>Industrial</i>
Precio	Precio
Producto	Producto
Servicio	Servicio
Entretenimiento	
Mercado	
Compañía	
	<i>De consumidores</i>
Precio	Precio
Producto	Producto
Servicio	Servicio
Mercado	Submercado
Submercado	
Compañía	
	<i>De gobierno</i>
Producto	Producto
Precio	Precio
Servicio	Servicio

Todo esto indica que la naturaleza de la competencia está cambiando y tendremos que prepararnos para participar en ese cambio. El único elemento que se repite indefinidamente es el servicio. Esa palabra contiene potenciales de mercadotecnia que todavía no se exploran, semejantes a las exploraciones petrolíferas. Se sabe que el depósito existe, pero el problema consiste en la forma precisa de localizarlo. El factor importante que hay que tener en cuenta es que no solo aumentará el servicio, sino que también cambiará su naturaleza. Algunos servicios que ni siquiera imaginamos ahora formarán parte de la vida de la mercadotecnia: compras por la televisión, con entregas automáticas en los hogares, recibos médicos y dentales que se cargarán a nuestra cuenta, comidas preparadas de antemano, que se cocinarán instantáneamente y automóviles que funcionarán por sí solos. Éstos son tan solo unos cuantos ejemplos y todavía habrá que imaginar los que no podemos concebir.

BIBLIOGRAFIA

1. KOTLER, Philip (2001). *Dirección de Marketing, la edición del milenio*, Prentice Hall, México.
2. AASEL, Henry (1993). *Marketing: principios y estrategias*, U.S.A.
3. PRIDE William (1997). *Marketing: conceptos y estrategias*, Mc Graw Hill. México.
4. KOTLER, Philip y otros (2001). *Introducción al Marketing*, segunda Edición europea, Prentice Hall, España.
5. KOTLER, Philip y Armstrong, Gary (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*, Cuarta Edición, Prentice Hall, México.
6. STANTON, William J.; Etzel, Michael, J. y Wlaker, Bruce J. (2000). *Fundamentos de Marketing*, Décima Edición, McGraw-Hill, México.
7. SHOELL, William T. & Gultinan, Joseph P. (1995). *Marketing*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.