

Unidad 11

- *Diseño de las estrategias de comunicación y de la mezcla de promoción*

Las personas ya no compran zapatos para mantener sus pies calientes y secos. Los compran por la forma en que los zapatos las hacen sentirse -masculinas, femeninas, experimentadas, diferentes, sofisticadas, jóvenes, glamorosas, a la moda. Comprar zapatos se ha convertido en una experiencia emocional. Ahora nuestro negocio es vender emociones más que zapatos.

FRANCIS C. ROONEY

La mercadotecnia moderna requiere más que desarrollar de un buen producto, valorarlo en forma atractiva y hacer que sea accesible para clientes meta. Asimismo, las compañías se deben comunicar con sus clientes actuales y potenciales. Es inevitable que todas las empresas participen en el papel de comunicador y promotor.

No obstante se debe dejar a la probabilidad lo que se comunica. A fin de comunicarse en forma efectiva, las compañías contratan agencias publicitarias para desarrollar anuncios efectivos; a especialistas en mercadotecnia directa para crear bases de datos e interactuar con los clientes y prospectos por teléfono y correo; y empresas de relaciones públicas para proporcionar publicidad del producto y desarrollar la imagen corporativa. Capacitan a sus vendedores para ser amigables e inteligentes. En la mayoría de los casos, la cuestión no es si las compañías se deben comunicar, sino qué decir, a quién y con qué frecuencia.

Una empresa moderna administra un complicado sistema de comunicaciones de mercadotecnia. La compañía se comunica con sus intermediarios, consumidores y diversos públicos. Los intermediarios se comunican con sus consumidores y diversos públicos. Los consumidores mantienen una comunicación oral con otros consumidores y públicos. Entretanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación a cada uno de los otros grupos.

La combinación de comunicaciones de mercadotecnia (también llamada mezcla de promoción) consiste en cinco instrumentos principales.

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- **Mercadotecnia directa:** Uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismos.
- **Promoción de las ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio.
- **Relaciones públicas y publicidad:** Una variedad de programas diseñados para promover y/o proteger la imagen de una compañía o sus productos individuales.

- **Venta personal:** Interacción en persona con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la realización de la venta.'

En la tabla 22-1 se mencionan los instrumentos específicos que pertenecen a estas categorías. Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estos instrumentos específicos de comunicación/promoción. El diseño del producto, su precio, la forma y el color del empaque, el trato y vestido del vendedor, el lugar del negocio, papelería de la compañía; todo comunica algo a los compradores. Se debe organizar la mezcla mercantil completa, no sólo la mezcla promocional, a fin de lograr el máximo impacto de la comunicación.

En este capítulo se analizan tres preguntas fundamentales: ¿Cómo funciona la comunicación? ¿Cuáles son los principales pasos para desarrollar un programa efectivo de comunicación de mercadotecnia? ¿Quién sería responsable de planear la comunicación de mercadotecnia? El capítulo 23 se refiere a la publicidad; el capítulo 24 a la mercadotecnia directa, promoción de ventas y relaciones públicas; y el capítulo 25 a la fuerza de ventas.

PUBLICIDAD	PROMOCIÓN DE LAS VENTAS	RELACIONES PÚBLICAS	VENTAS PERSONALES DIRECTO	MERCADEO
Anuncios impresos y transmitidos	Concursos, juegos, barridos, loterías	Paquetes de prensa	Presentaciones de ventas	Catálogos
Exterior del empaque	Primas y regalos	Discursos	Reuniones de ventas	Envíos por correo
Insertos del empaque	Muestreo	Seminarios	Programas de incentivos	Telemercadeo
Películas	Ferias y exposiciones comerciales	Informes anuales	Muestras	Electrónico
Panfletos y manuales	Exhibiciones	Donaciones de caridad	Ferias y exposiciones comerciales	Tiendas
Carteles y volantes	Demostraciones	Patrocinios		Compras por televisión
Directorios	Manejo de cupones	Publicaciones		
Reimpresiones de los anuncios	Rebajas	Relaciones con la comunidad		
Tableros de anuncios	Financiamiento con interés bajo	Recepciones		
Letreros en exhibidores	Entretenimiento	Medios de identidad		
Despliegues del punto de compra	Descuentos por compra	Revista de la compañía		
Material audiovisual	Estampillas de canje	Eventos		
Símbolos y logotipos	Enlaces			

TABLA 22-1 Instrumentos comunes de comunicación/promoción

El proceso de comunicación

Los comerciantes necesitan comprender cómo funciona la comunicación. Un modelo de comunicación responde (1) quién (2) dice qué (3) en qué canal (4) a quién (5) con qué efecto. En la figura 22-1 se presenta un modelo de la comunicación con nueve elementos. Dos elementos representan las principales partes de la comunicación: emisor y receptor. Dos representan los principales instrumentos de comunicación: mensaje y medios. Cuatro representan funciones importantes de la comunicación: codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación. El último elemento es el ruido en el sistema.

El modelo subraya los factores clave de la comunicación efectiva. Los emisores deben saber a qué auditorios quieren llegar y qué respuestas desean. Codifican sus mensajes de una manera que considera cómo decodifica por lo general los mensajes el auditorio meta. Los emisores deben desarrollar canales de comunicación de modo que puedan saber la respuesta del receptor al mensaje.

Para que un mensaje sea efectivo, el proceso de codificación del emisor debe coincidir con el proceso de decodificación del receptor. Cuanto más se traslapa el campo de experiencia del emisor con el del receptor, es más probable que el mensaje sea más efectivo. "La fuente puede codificar y el destino puede decodificar, sólo en términos de la experiencia que cada uno ha tenido." Esto representa una carga sobre los comunicadores de un nivel social (como los publicistas) que se quieren comunicar de manera efectiva con otro nivel (como los obreros).

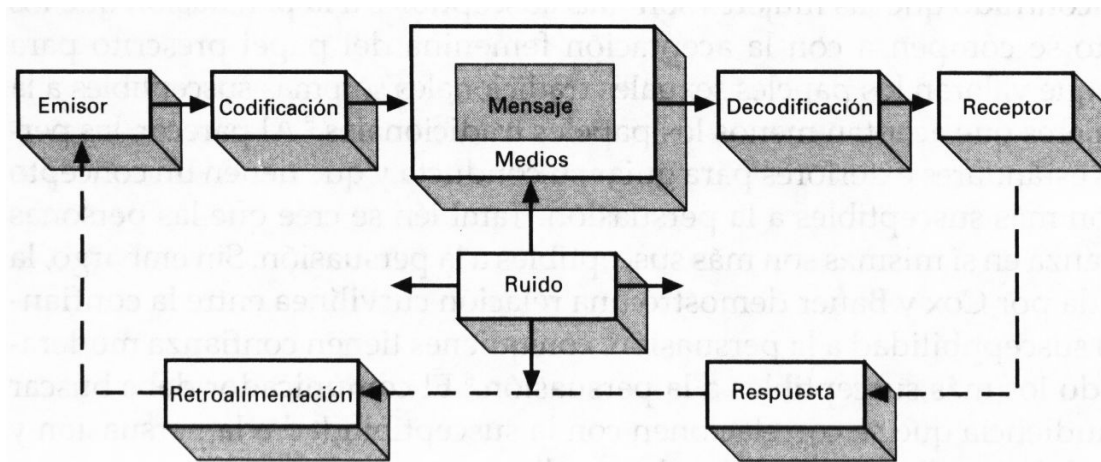


FIGURA 22-1. Elementos del proceso de comunicación

La tarea del emisor es captar su mensaje a través del receptor. En el entorno hay ruido considerable -se bombardea a las personas con cientos de mensajes comerciales al día. La audiencia meta tal vez no reciba el mensaje pretendido por alguna de tres razones. La primera es la atención selectiva en el sentido de que no se percatarán de todos los estímulos. La segunda es la distorsión selectiva en el sentido de que tergiversarán el mensaje para oír lo que quieren oír. La tercera es el recuerdo selectivo en el sentido de que retendrán en la memoria permanente sólo una pequeña fracción de los mensajes que escucharon.

El comunicador efectivo debe diseñar el mensaje para captar la atención a pesar de las distracciones del entorno. La posibilidad de que un receptor potencial ponga atención al mensaje se determina por:

Posibilidad	Fuerza de recompensa percibida	Fuerza de castigo percibida
de atención	Esfuerzo realizado percibido	

La atención selectiva explica por qué los anuncios con encabezados en negritas que prometen algo como "Cómo ganar un millón de dólares", junto con una ilustración llamativa y texto breve, tienen una gran posibilidad de captar la atención. Con muy poco esfuerzo, el receptor puede ganar una gran recompensa.

Al igual que en el caso de la distorsión selectiva, los receptores tienen actitudes determinadas que llevan a expectativas acerca de lo que oirán o verán. Quieren oír lo que se adapta a su sistema de creencias. Como resultado, es frecuente que los receptores agreguen palabras que no existen al mensaje (amplificación) y que no se den cuenta de otros aspectos presentes (nivelación). La tarea del comunicador es esforzarse para que el mensaje sea simple, claro, interesante y repetitivo para dar a conocer los puntos principales a la audiencia.

Del mismo modo que con el recuerdo selectivo, el objetivo del comunicador es hacer que el mensaje entre en la memoria a largo plazo del receptor. La memoria a largo plazo contiene toda la información que se ha procesado. Al entrar en la memoria a largo plazo del receptor, el mensaje puede modificar sus creencias y actitudes. Pero primero, el mensaje debe entrar en la memoria a corto plazo del receptor. El hecho de que el mensaje pase de la memoria a corto plazo del receptor a su memoria a largo plazo depende de la cantidad y el tipo del ensayo del mensaje por el receptor. El ensayo no sólo es la repetición del mensaje; sino que el receptor elabora el significado de la información de una manera que trae pensamientos relacionados de la memoria a largo plazo del receptor a su memoria a corto plazo. Si la actitud inicial del receptor hacia el objeto es positiva y ensaya argumentos de respaldo, es probable que acepte el mensaje y le dé un alto recuerdo. Si la actitud inicial del receptor es negativa y la persona ensaya argumentos opuestos, es probable que rechace el mensaje pero que permanezca en la memoria a largo plazo. Los argumentos opuestos inhiben la persuasión al poner a la disposición un mensaje

opuesto. Gran parte de la persuasión implica que el receptor ensaye sus propios argumentos. Gran parte de lo que se conoce como persuasión es la autopersuasión.

Los comunicadores han buscado características de la audiencia que se correlacionen con su grado de susceptibilidad a la persuasión. Se piensa que las personas con alto nivel educativo o de inteligencia son menos susceptibles a la persuasión, pero la evidencia no es concluyente. Se ha encontrado que las mujeres son más susceptibles a la persuasión que los hombres, aunque esto se compensa con la aceptación femenina del papel prescrito para la mujer. Las mujeres que valoran los papeles sexuales tradicionales son más susceptibles a la influencia que las mujeres que aceptan menos los papeles tradicionales.' Al parecer, las personas que aceptan los estándares exteriores para guiar su conducta y que tienen un concepto débil de sí mismas son más susceptibles a la persuasión. También se cree que las personas que tienen poca confianza en sí mismas son más susceptibles a la persuasión. Sin embargo, la investigación efectuada por Cox y Bauer demostró una relación curvilínea entre la confianza en uno mismo y la susceptibilidad a la persuasión, con quienes tienen confianza moderada en sí mismos siendo los más susceptibles a la persuasión.' El comunicador debe buscar características de la audiencia que se correlacionen con la susceptibilidad a la persuasión y utilizarlas para guiar el desarrollo del mensaje y los medios.

Fiske y Hartley destacaron varios factores que moderan el efecto de una comunicación:

1. Cuanto mayor es el monopolio de la fuente de comunicación sobre el receptor, mayor es el cambio o efecto a favor de la fuente sobre el receptor.
2. Los efectos de la comunicación son mayores cuando el mensaje está en línea con las opiniones, creencias y disposiciones del receptor.
3. La comunicación puede producir los cambios más efectivos en aspectos periféricos no familiares, que se sienten ligeramente, los cuales no yacen en el núcleo del sistema de valores del receptor.
4. Es más probable que la comunicación sea más efectiva cuando se cree que la fuente tiene experiencia, alto nivel, objetividad o es agradable, pero en particular donde la fuente tiene poder y es posible identificarse con ésta.
5. El contexto social, grupo o grupo de referencia mediará la comunicación e influirá ya sea que se acepte o no.

Pasos para el desarrollo de comunicaciones eficaces

Ahora analizaremos los principales pasos en el desarrollo de un programa completo de comunicación y promoción. El comunicador de mercadotecnia debe (1) identificar la audiencia meta, (2) determinar los objetivos de la comunicación,

(3) diseñar el mensaje, (4) seleccionar los canales de comunicación, (5) distribuir el presupuesto total de promoción, (6) decidir sobre la mezcla mercantil, (7) medir los resultados de la promoción y (8) administrar y coordinar todo el proceso de comunicación de la mercadotecnia.

Identificación de la audiencia meta

Un comunicador de mercadotecnia debe empezar con una audiencia meta clara en mente. El auditorio podrían ser compradores potenciales de los productos de la compañía, usuarios actuales, personas que toman decisiones o personas que tienen influencia. La audiencia podrían ser individuos, grupos, públicos particulares o el público general. La audiencia meta influirá de manera crítica en las decisiones del comunicador sobre qué decir y cómo, cuándo, dónde y a quién decirlo.

ANÁLISIS DE LA IMAGEN • Una parte importante del análisis de la audiencia es evaluar la imagen actual que ésta tiene de la compañía, sus productos y competidores. Las actitudes y acciones de la gente hacia un objeto se condicionan en gran medida por sus creencias acerca del objeto. La imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

El primer paso es medir el conocimiento de la audiencia meta acerca del objeto, al utilizar la siguiente *escala de familiarización*:

NUNCA HA OÍDO DEL OBJETO	SÓLO HA OÍDO DEL OBJETO	CONOCE UN POCO EL OBJETO	CONOCE BASTANTE EL OBJETO	CONOCE MUY BIEN EL OBJETO
-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------------------------------	------------------------------

Si la mayoría de personas que responde encierran en una circunferencia sólo las dos primeras categorías, entonces el desafío de la compañía es crear más conciencia.

Se puede preguntar a las personas que responden quiénes están familiarizadas con el producto y cuál es su posición hacia el objeto, al utilizar la siguiente escala de posición favorable:

MUY DESAVORABLE	UN POCO DESAVORABLE	INDIFERENTE	UN POCO FAVORABLE	MUY FAVORABLE
--------------------	------------------------	-------------	----------------------	------------------

Si la mayoría de las personas que responde seleccionan las dos primeras categorías, entonces la organización debe superar un problema de imagen negativa.

Se pueden combinar las dos escalas para desarrollar discernimiento de la naturaleza del desafío de la comunicación. Para ilustrarlo, suponga que se pregunta a los residentes del área sobre su familiaridad y actitudes hacia cuatro hospitales locales A, B, C y D. En la figura 22-2 se promedian e ilustran sus respuestas. El hospital A tiene la imagen más positiva: más personas lo conocen y les agrada. Las personas están menos familiarizadas con el hospital B, pero quienes lo conocen les agrada. Quienes conocen el hospital C tienen un mal concepto de éste, pero para su fortuna, no lo conoce mucha gente. ¡Se considera que el hospital D es deficiente y todos lo conocen!

Es evidente que cada hospital enfrenta una tarea de comunicación distinta. El hospital A debe mantener su buena reputación y alto reconocimiento de la comunidad. El hospital B debe obtener la atención de más personas, puesto que quienes lo conocen lo consideran un buen hospital. El hospital C debe averiguar por qué le desagrada a la gente y debe tomar medidas para mejorar su desempeño en tanto que mantenga un perfil bajo. El hospital D tiene que debilitar su perfil (evitar las noticias), mejorar su calidad y luego buscar de nuevo la atención del público.

Cada hospital necesita tomar medidas adicionales e investigar el contenido específico de su imagen. El instrumento más popular para esta investigación es el diferencial semántico.' Esto implica los pasos siguientes:

1. **Desarrollo de un conjunto de dimensiones relevantes:** El investigador pide a algunas personas que identifiquen las dimensiones que utilizarían al pensar en el objeto. Se podría preguntar a las personas, "¿Qué piensan cuando consideran un hospital?" Si alguien sugiere "calidad de la atención médica", esto se convertiría a una escala de adjetivo bipolar; por ejemplo, "atención médica inferior" en un extremo y "atención médica superior" en el otro. Se podría expresar como una escala de cinco o siete puntos. En la figura 22-3 se presenta un conjunto de dimensiones adicionales para un hospital.
2. **Reducción del conjunto de dimensiones relevantes:** Se debe mantener un número reducido de dimensiones a fin de evitar la fatiga de las personas que responden al tener que calificar n objetos en m escalas. En esencia, hay tres tipos de escalas:
 - escalas de evaluación (calidades buenas-malas)
 - escalas de potencia (calidades fuertes-débiles)
 - escalas de actividad (calidades activas-pasivas)

Al utilizar estas escalas como una guía, el investigador puede eliminar escalas repetitivas que no tienen éxito para aportar mucha información.

3. **Administración del instrumento a una muestra de personas que responden:** Se pide a las personas que responden que califiquen una vez. Los adjetivos bipolares se deben organizar de modo que no se mencionen todos los adjetivos desfavorables en un lado.
4. **Promedio de los resultados:** En la figura 22-3 se presentan los resultados del promedio de las imágenes de los hospitales A, B y C (no se consideró el hospital D). Se representa la imagen de cada hospital por medio de una "línea de medias" vertical que resume la percepción promedio de ese hospital. Así, se considera que el hospital A es un hospital grande, moderno, con trato amigable y superior. Por otro lado, se considera que el hospital C es un hospital pequeño, anticuado, impersonal e inferior.

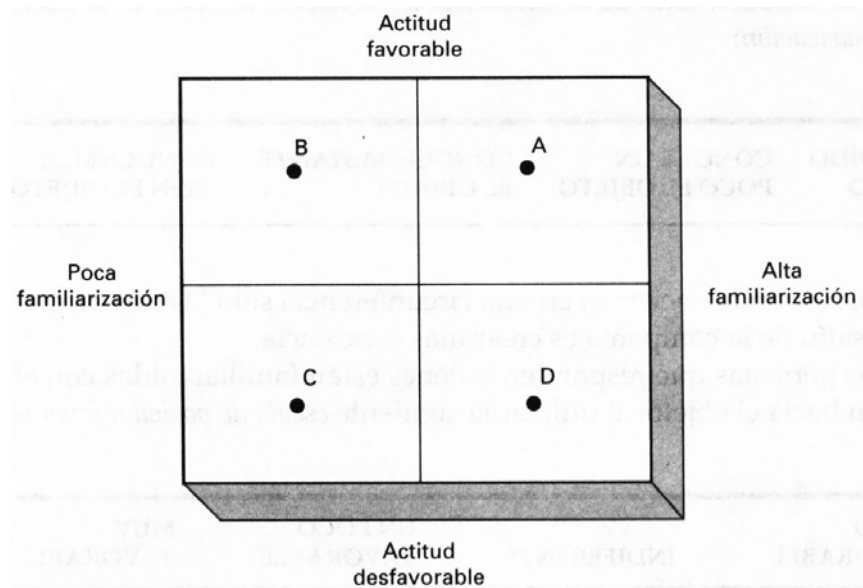


FIGURA 22-2. Análisis de familiaridad y preferencia

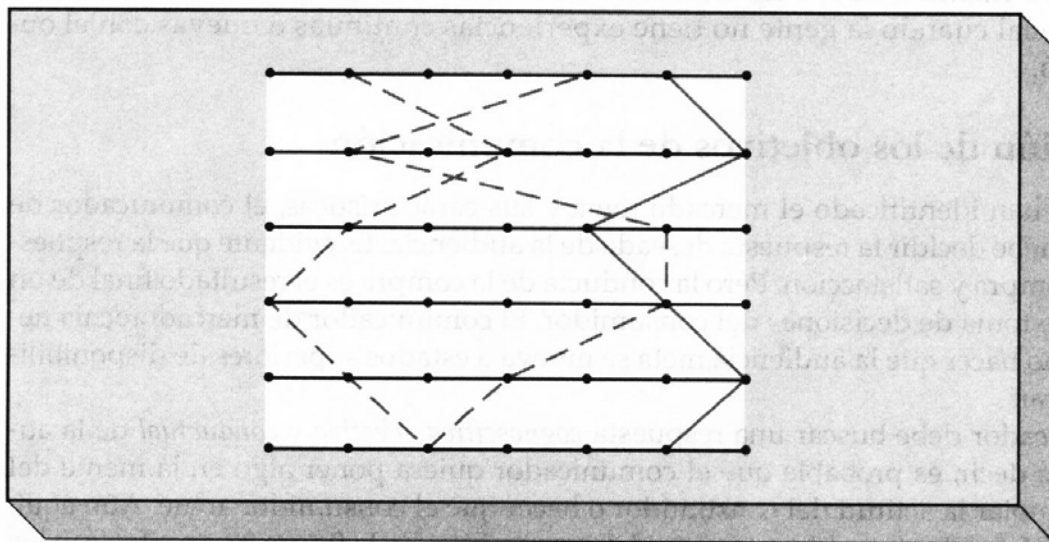


FIGURA 22-3. Imágenes de tres hospitales (Diferencia semántica)

5. **Verificación de la varianza de la imagen:** Puesto que el perfil de cada imagen es una línea de medias, esto no revela cuán variable es la imagen en realidad. ¿Todos consideraron el hospital exactamente como se demostró o hubo variación considerable? En el primer caso, se diría que la imagen es muy específica; y en el segundo caso, muy difusa. Es probable que una organización no quiera una imagen muy específica. Algunas organizaciones prefieren una imagen difusa de modo que diferentes grupos verán la organización de maneras distintas.

La gerencia ahora propone una imagen deseada en contraste con la imagen actual. Suponga que el hospital querría que el público considerara en forma más favorable su calidad de la atención médica, instalaciones, trato amigable y demás aspectos. La gerencia debe decidir qué problemas quiere cubrir primero. ¿Es más deseable aumentar el trato amigable del hospital (a través de programas de capacitación del personal) o la calidad de sus instalaciones (por medio de la remodelación)? Se debe revisar cada dimensión de la imagen en términos de las preguntas siguientes:

- ¿Cómo se contribuiría a la imagen favorable general de la organización al cubrir ese problema particular en el grado que se demuestra?
- ¿Qué estrategia (combinación de cambios reales y cambios de comunicación) ayudaría a cubrir ese problema particular?
- ¿Cuál sería el costo de cubrir ese problema de la imagen?
- ¿Cuánto tiempo tomaría cubrir ese problema de la imagen?

Una organización que busca mejorar su imagen debe tener mucha paciencia. Las imágenes son "difíciles de cambiar". Persisten mucho tiempo después de que la organización ha cambiado. Por tanto, un hospital conocido podría haber deteriorado la atención médica y aún seguir teniendo gran reconocimiento en la mente del público. La persistencia de la imagen se explica por el hecho de que, una vez que las personas tienen una imagen de un objeto, perciben los datos adicionales en forma selectiva. Perciben lo que es consistente con su imagen. Será necesaria información muy desconcertante para dar lugar a dudas y abrir su mente a nueva información. Por tanto, una imagen disfruta de vida propia, en especial cuando la gente no tiene experiencias continuas o nuevas con el objeto que cambió.

Determinación de los objetivos de la comunicación

Una vez que se han identificado el mercado meta y sus características, el comunicador de mercadotecnia debe decidir la respuesta deseada de la audiencia. Es evidente que la respuesta superior es compra y satisfacción. Pero la conducta de la compra es el resultado final de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El comunicador de mercadotecnia necesita saber cómo hacer que la audiencia meta se mueva a estados superiores de disponibilidad para comprar.

El comunicador debe buscar una respuesta cognoscitiva, afectiva y conductual de la audiencia meta. Es decir, es probable que el comunicador quiera poner algo en la mente del consumidor, cambiar la actitud del consumidor o hacer que el consumidor actúe. Aún aquí, hay diversos modelos de etapas de respuesta del consumidor. En la figura 22-4 se ilustran los cuatro modelos jerárquicos de respuesta más conocidos.

Todos estos modelos suponen que el consumidor pasa a través de una etapa cognoscitiva, afectiva y conductual, en ese orden. Esta es la secuencia de "aprender-sentir-actuar" y es apropiada cuando la audiencia está muy familiarizada con la categoría de un producto que se percibe que tiene gran distinción, como en el caso de la compra de un automóvil. Una secuencia alternativa es la secuencia de "actuar-sentir-aprender", cuando la audiencia está muy familiarizado con la categoría de un producto pero no percibe que tenga gran distinción como al comprar recubrimiento de aluminio. Una tercera secuencia es la secuencia de "aprender-actuar-sentir", cuando la audiencia no está muy familiarizada con la categoría del producto, como al comprar sal. Al comprender la secuencia apropiada, el comerciante, puede realizar un mejor trabajo al planear las comunicaciones.

Aquí, supondremos que el comprador está muy familiarizado con la categoría del producto y percibe gran distinción con la categoría. Por tanto, trabajaremos con el modelo de la "jerarquía de los efectos" (aprender, sentir, actuar) y describiremos los seis estados de disposición del comprador-conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra.

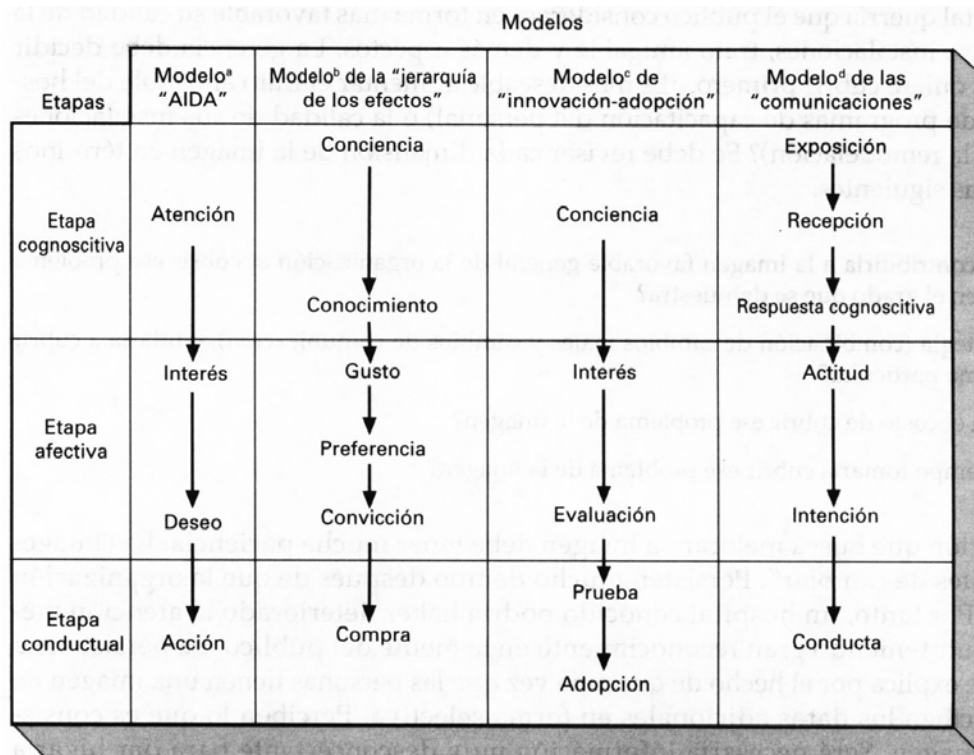


FIGURA 22-4. Modelos jerárquicos de respuesta.

FUENTES: (a) E. K. Strong, *The Psychology of Selling* (Nueva York: McGraw-Hill, 1925), p. 9; (b) Robert J. Lavidge y Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness", en *Journal of Marketing*, octubre de 1961, p. 61; (c) Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1962), pp. 7986; (d) varias fuentes.

CONCIENCIA • Si la mayoría la audiencia meta no está consciente del objeto, la tarea del comunicador es crear conciencia, tal vez sólo el reconocimiento del nombre. Esto se puede lograr con mensajes simples que repiten el nombre. Aún entonces, crear conciencia requiere tiempo. Suponga que una universidad pequeña de Iowa de nombre Pottsville busca aspirantes a estudiantes de Nebraska pero no tiene ningún reconocimiento en ese estado. Y suponga que hay 30,000 alumnos de tercer grado de bachillerato que se pueden interesar potencialmente en el Pottsville College. La universidad podría establecer el objetivo de hacer que 70% de estos estudiantes esté conscientes del nombre Pottsville en un año.

CONOCIMIENTO • La audiencia meta tal vez esté consciente de la compañía o el producto, pero no conozca mucho más. Es probable que Pottsville quiera que su audiencia meta sepa que es una universidad privada con cuatro años de estudios y excelentes programas en inglés y las artes lingüísticas. Por tanto, Pottsville necesita saber cuántas personas de la audiencia meta conocen poco, algo o mucho sobre Pottsville. Entonces la universidad puede decidir seleccionar el conocimiento del producto como su primer objetivo de comunicación.

GUSTO • Si los miembros de la audiencia meta conocen el producto, ¿cuál es su actitud hacia éste? Si el auditorio considera de manera desfavorable el Pottsville College, el comunicador debe averiguar por qué y después desarrollar una campaña de comunicación para ofrecer actitudes favorables. Si la opinión desfavorable se basa en problemas reales de la universidad, entonces una campaña de comunicación no puede hacer el trabajo sola. Pottsville tendrá que arreglar estos problemas y luego comunicar su calidad renovada. Las buenas relaciones públicas requieren "buenas acciones seguidas por buenas palabras".

PREFERENCIA • A la audiencia meta le podría agradar el producto pero no preferirlo en comparación con otros productos. En este caso, el comunicador debe tratar de desarrollar la preferencia del consumidor. El comunicador promoverá la calidad, el valor, el desempeño y otras características del producto. El comunicador puede verificar el éxito de la campaña al medir las preferencias de la audiencia en seguida de ésta.

CONVICCIÓN • Una audiencia meta quizá prefiera un producto particular pero no desarrolle la convicción de comprarlo. Por tanto, es probable que algunos alumnos de tercer grado de bachillerato prefieran Pottsville pero tal vez no estén seguros de querer asistir a la universidad. El trabajo del comunicador es desarrollar la convicción de que asistir a la universidad es lo correcto.

COMPRA • Por último, algunos miembros de la audiencia meta podrían estar convencidos, pero no lo suficiente para realizar la compra. Quizás esperen más información o planeen actuar más adelante. El comunicador debe llevar a estos consumidores a dar el paso final. Las acciones pueden incluir ofrecer el

producto con un precio bajo, ofrecer un descuento, o permitir que los consumidores lo prueben sobre una base limitada. Así, Pottsville podría invitar a estudiantes de bachillerato seleccionados para visitar el campus y asistir a algunas clases. O puede ofrecer becas para estudiantes que las merezcan.

Determinar la respuesta meta es crítico en el desarrollo de un programa de comunicación. En el recuadro de Conceptos y herramientas de mercadotecnia 22-1 se demuestra la manera en que el comunicador puede determinar al mismo tiempo tanto la auditoría como la respuesta meta.

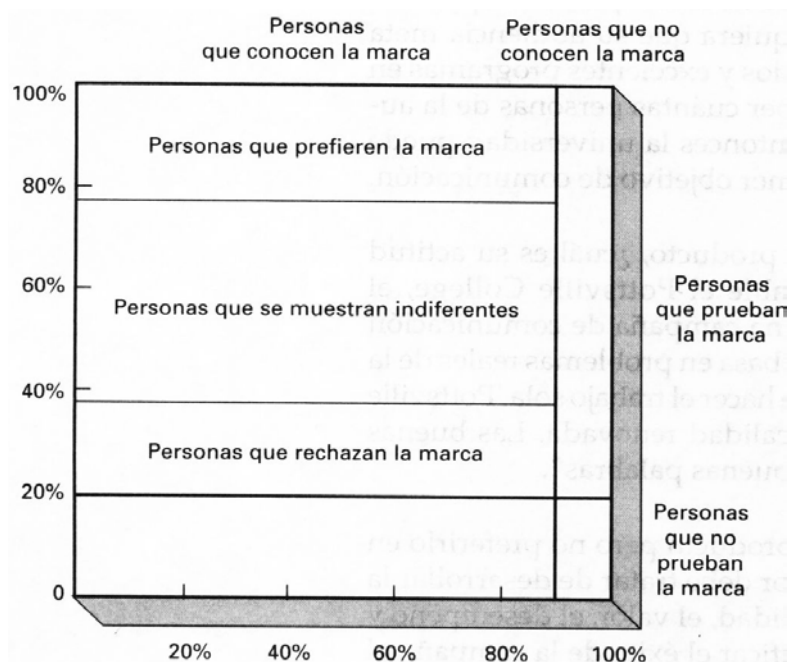
Diseño del mensaje

Toda vez que se ha definido la respuesta deseada de la la audiencia, el comunicador pasa al desarrollo de un mensaje efectivo. De modo ideal, el mensaje debe captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y provocar acción (modelo AIDA). En la práctica, pocos men saj es llevan al consumidor desde la conciencia a la compra, pero el marco AIDA sugiere las cualidades deseables.

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 22-1

Determinación de la audiencia meta y la respuesta que se busca

Los objetivos de la comunicación dependen en gran medida de cómo muchas personas va conocen acerca de un producto y tal vez lo hayan probado. Ottesen desarrolló un dispositivo llamado diagrama de mercado para utilizarlo al seleccionar la audiencia meta y generar la respuesta que se busca. A continuación se presenta el diagrama de mercado.



La dimensión horizontal demuestra el porcentaje actual del mercado que conoce la marca, aquí 90%. La dimensión vertical demuestra el porcentaje del mercado que ha probado la marca, aquí 80%. Con base en estas dos medidas, sabemos que la marca está madura. Las personas que conocen y prueban la marca se dividen en quienes la prefieren (23%), quienes se muestran indiferentes (39%) y quienes la han rechazado (18%). También se puede suponer que las personas que conocen la marca y no la prueban se pueden dividir en quienes tienen una actitud positiva, indiferente y negativa hacia la marca (no se ilustra).

La tarea es establecer objetivos de comunicación para esta marca. Puesto que 90% del mercado meta ya conoce la marca, no tendría sentido crear conciencia en el 10% restante. El 10% que no conoce esta marca consiste en personas que no están conscientes de muchas cosas y quizá no tienen muchos ingresos. Es costoso llegar a estas personas y rara vez vale la pena.

¿Qué se puede decir acerca de lograr que más personas que conocen la marca y no la prueban hagan la prueba con el producto? Éste es un objetivo valioso y se puede lograr mejor a través de la promoción de las ventas (muestras gratuitas, cupones de descuento y demás) más que por medio de la publicidad o ventas personales adicionales. Puesto que 23% de las personas que actualmente prueba la marca la prefiere, no podemos esperar que más del 23% de las nuevas personas que prueben la marca la conserven. El comerciante debe calcular si lograr esta cifra de nuevas personas que prueban la marca y la prefieren valdrían el costo de la campaña de promoción de ventas.

Otro objetivo de comunicación posible es incrementar la proporción de personas que prueban la marca y la prefieren sobre otras. Esto es difícil porque la actitud del consumidor es una función de cómo encuentra el desempeño y el precio de la marca. Si la compañía quiere aumentar la preferencia, lo que se requiere es el mejoramiento del producto y precios más bajos en vez de más publicidad.

Se pueden derivar las siguientes conclusiones acerca de los tres grupos de personas que prueban la marca. La comunicación dirigida hacia quienes ya prefieren la marca por lo general no es muy productiva a menos que haya un gran olvido por parte del consumidor o un alto gasto de los competidores dirigido a quienes prefieren la marca. La comunicación dirigida a quienes rechazan la marca tal vez sea en vano porque no es probable que estas personas presten atención a la publicidad y no la vuelvan a probar. La comunicación dirigida a quienes se muestran indiferentes quizá sea efectiva para atraer alguna proporción de sus compras, en especial si la publicidad logra algún aspecto importante en este auditorio.

Por tanto, los objetivos de comunicación dependen mucho de los estados de preparación del mercado. Cuando una marca es nueva, hay pocas personas que la conocen y la prueban, y la comunicación puede ser muy efectiva para incrementar su número. Cuando la marca está madura, tiene sentido tratar de que quienes no han probado la marca la prueben a través de la promoción de las ventas y a fin de luchar por una porción normal de las personas que prueban la marca y se muestran indiferentes. Tiene menos sentido tratar de incrementar el porcentaje de personas que conocen la marca para reforzar a quienes la prefieren o intentar que quienes rechazan la marca vuelvan a probarla.

FUENTE: Véase Otto Ottesen, "The Response Function", en Current Theories in Scandinavian Mass Communications Research, ed. Mie Berg (Grenna, Dinamarca: G. M. T., 1977).

Formular el mensaje requerirá la solución de cuatro problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo en forma lógica (estructura del mensaje), cómo decirlo de manera simbólica (formato del mensaje) y quién debe decirlo (fuente del mensaje).

CONTENIDO DEL MENSAJE • El comunicador debe pensar qué decir a la audiencia meta para producir la respuesta deseada. Este proceso se ha denominado de diversas maneras, atractivo, tema, idea o proposición de venta única (USP; unique selling proposition). Además, se debe formular algún tipo de beneficio, motivación, identificación o razón de por qué la audiencia piensa en el producto o investiga al respecto. Se pueden distinguir tres tipos de atractivos. Los atractivos racionales atraen el interés de la audiencia por sí misma. Demuestran que el producto generará los beneficios que se sostienen. Como ejemplos, se podrían citar los mensajes que demuestran la calidad, la economía, el valor o el desempeño de un producto. Comúnmente se cree que los compradores industriales responden más a los atractivos racionales. Conocen la clase del producto, están capacitados para reconocer el valor y confían en otras personas para su decisión. Cuando los consumidores compran ciertos artículos de precio alto, también tienden a recopilar información y comparar alternativas. Responderán a los atractivos de calidad, economía, valor y desempeño.

Los atractivos emocionales intentan fomentar emociones negativas o positivas que motivarán a la compra. Los comunicadores trabajan con atractivos de temor, pena y vergüenza para hacer que las personas hagan lo que tienen que hacer (por ejemplo, lavarse los dientes, tener una revisión médica anual) o que dejen de hacer cosas que no deben hacer (por ejemplo, fumar, beber demasiado, abusar de drogas, comer en exceso). Los atractivos de temor son efectivos hasta cierto punto, pero si la audiencia anticipa demasiado temor en el mensaje lo evitará (véase la sección de Estrategias de mercadotecnia 22-1). Los comunicadores también utilizan atractivos emocionales positivos como humor, amor, orgullo y alegría. La evidencia no ha establecido que un mensaje humorístico, por ejemplo, necesariamente sea más efectivo que una versión sencilla del mismo mensaje. Es probable que los mensajes humorísticos llamen más la atención y logren que a más personas les agrade el patrocinador y le crean, pero el humor también puede disminuir la comprensión.

Los atractivos morales se dirigen hacia el sentido de la audiencia de lo que es correcto y apropiado. Se utilizan con frecuencia para exhortar a las personas a apoyar causas sociales, como un entorno más limpio, mejores relaciones raciales, derechos iguales para las mujeres y ayuda a quienes la necesitan. Un ejemplo es el atractivo de la marcha de Dimas: "Dios hizo todo. Ayuden a quienes Él no ayudó". Los atractivos morales se utilizan en relación con productos cotidianos.

Algunos publicistas creen que los mensajes son persuasivos al máximo cuando se diferencian en cierto modo de lo que la audiencia cree. Los mensajes que sólo expresan lo que la audiencia cree atraen menos la atención y en el

mejor de los casos, sólo refuerzan las creencias del mismo. Pero si los mensajes se diferencian mucho de las creencias de la audiencia, sólo tendrán argumentos en contra en la mente de la audiencia y no se creará en los mismos. El desafío es diseñar un mensaje que se diferencie en forma moderada y evite los dos extremos.

ESTRUCTURA DEL MENSAJE • La efectividad de un mensaje depende de su estructura, al igual que de su contenido. La investigación de Hovland en Yale ilustra en gran medida la derivación de conclusiones, los argumentos unilaterales en comparación con los argumentos bilaterales y el orden de la presentación.

Llegar a conclusiones provoca la pregunta respecto a si acaso el comunicador debe llegar a conclusiones definitivas para la audiencia, o bien, dejar que ella misma haga esto. Algunos experimentos anteriores demostraron la mayor eficacia de llegar a conclusiones para la audiencia. Sin embargo, investigaciones recientes indican que los mejores anuncios formulan preguntas y permiten que quienes los leen y ven formen sus propias conclusiones. La derivación de conclusiones podría provocar reacciones negativas en las situaciones siguientes:

Estrategias de mercadotecnia 22-1

¿Funcionan los atractivos con base en el temor?

Durante muchos años, los comunicadores de mercadotecnia creyeron que la efectividad de un mensaje se incrementaba con el nivel de temor producido. En realidad, los descubrimientos del estudio indican que ni los atractivos con base en el temor en extremo fuertes ni en extremo débiles son tan efectivos como los moderados para producir adherencia a una recomendación. Ray y Wilkie explicaron el descubrimiento al hacer una hipótesis de dos tipos de efectos conforme el temor aumenta:

Primero, hay diversos efectos para facilitar el objetivo, los cuales se pasan por alto con mayor frecuencia en la mercadotecnia. Si el temor puede aumentar el impulso, existe la posibilidad de mayor atención e interés en el producto y el mensaje que si no se despertará ningún impulso... Pero el temor también presenta la importante característica de inhibición en la imagen... Si los niveles de temor son demasiado altos, es posible que se evite en forma defensiva la publicidad, se niegue la amenaza, haya exposición selectiva o distorsión del significado de la publicidad, o se considere que las recomendaciones son inadecuadas para manejar un temor tan importante.

La credibilidad de la fuente modera la efectividad de un atractivo con base en el temor. Cuando la credibilidad de la fuente es alta, un atractivo con base en el temor induce a un cambio de actitud. American Express, una fuente con gran credibilidad, utiliza un atractivo con base en el temor en su campaña para advertir a los consumidores para usar cheques de viajero American Express. Si el mensaje de temor es efectivo, la comunicación debe prometer remediar el temor que genera en una manera creíble y eficiente; de otro modo, los compradores ignorarán o reducirán al mínimo la amenaza.

FUENTES: Michael L. Ray y William L. Wilkie, "Fear: The Potential of an Appeal Neglected by Marketing", en Journal of Marketing, enero de 1970, pp. 55-56; Brian Sternthal y C. Samuel Craig, "Fear Appeals: Revisited and Revised", en Journal of Consumer Research, diciembre de 1974, pp. 22-34; John J. Burnett y Richard L. Oliver, "Fear Appeal Effects in the Field: A Segmentation Approach", en Journal of Marketing Research, mayo de 1979, pp. 181-190; y Lynette S. Unger y James M. Stearns, "The Use of Fear and Guilt Messages in Television Advertising: Issues and Evidence", en 1983 Educators' Proceedings, ed. Patrick E. Murphy (Chicago: American Marketing Association, 1983), pp. 16-20.

- Si se ve con desconfianza al comunicador, la audiencia podría resentir el intento de influir sobre sus participantes.
- Si el anuncio es muy simple o la audiencia es inteligente, tal vez lo moleste el intento por explicar lo que es obvio.
- Si el anuncio es muy personal, y la audiencia podría resentir el intento del comunicador por derivar una conclusión.

Derivar una conclusión demasiado explícita puede limitar la aceptación de un producto. Si Ford hubiera insistido en el punto en que el Mustang era para jóvenes, esta fuerte definición habría bloqueado a otros grupos de edades a quienes les atraía. La ambigüedad del estímulo puede llevar a una definición más amplia del mercado y a usos más espontáneos de ciertos productos. Derivar conclusiones parece ser más adecuado para productos complejos o especializados con que se pretende un uso único y claro.

Los argumentos unilaterales o bilaterales dan lugar a la pregunta de si el comunicador sólo debe elogiar el producto o también mencionar algunos de sus defectos. Se pensaría que las presentaciones unilaterales son las más efectivas. La respuesta aún no es definitiva. A continuación se presentan algunos descubrimientos:

- Los mensajes unilaterales funcionan mejor con personas que inicialmente están predispuestas a la posición del comunicador y los argumentos bilaterales funcionan mejor con personas opuestas.
- Los mensajes bilaterales tienden a ser mejores con audiencias bien educadas.
- Los mensajes bilaterales tienden a ser mejores con audiencias que es probable que estén expuestas a propaganda contraria.

El orden de la presentación da lugar a la pregunta de si un comunicador debe presentar los argumentos más fuertes al principio o al final. En el caso de un mensaje unilateral, presentar primero el argumento más fuerte tiene la ventaja de que establece atención e interés. Esto es importante en los periódicos y otros medios donde la audiencia no pone atención en el anuncio completo. Sin embargo, esto implica una presentación anticlimática. Con una audiencia cautiva, podría ser más efectiva una presentación climática. En el caso de un

mensaje bilateral, el aspecto es si se debe presentar el argumento positivo al principio (efecto de la primacía) o al final (efecto de la novedad). Si la audiencia se opone inicialmente, el comunicador podría empezar con el otro lado del argumento. Esto desarmará a la audiencia y le permitirá a éste concluir con su argumento más fuerte. Ni el efecto de supremacía ni de novedad dominan en todas las situaciones.

FORMATO DEL MENSAJE • El comunicador debe desarrollar un formato fuerte para el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador debe decidir acerca del encabezado, copia, ilustración y color. Si se debe transmitir el mensaje por radio, el comunicador debe seleccionar con cuidado las palabras, cualidades de la voz (velocidad del habla, ritmo, tono, articulación) y vocalizaciones (pausas, suspiros y bostezos). El "sonido" de un locutor que promueve un automóvil usado tiene que ser diferente de uno que anuncia un Cadillac nuevo. Si se debe transmitir el mensaje por televisión o en persona, entonces se deben planear todos estos elementos más el lenguaje corporal (señales no verbales). Los presentadores deben poner atención en sus expresiones faciales, gestos, vestido, postura y peinado. Si se debe transmitir el mensaje por medio del producto o su empaque, el comunicador debe poner atención en el color, textura, esencia, tamaño y forma.

El color desempeña una importante función en la comunicación en las preferencias alimenticias. Cuando se dio a probar a mujeres cuatro tazas de café que se habían colocado cerca de recipientes de color marrón, azul, rojo y amarillo (las cuatro tazas de café eran idénticas, lo cual ignoraban las mujeres), 75% sintió que el café cercano al recipiente marrón sabía muy cargado; casi 85% juzgó que el café cercano al recipiente rojo era el más sabroso; casi todas sintieron que el café cercano al contenedor azul era suave y que el café cercano al contenedor amarillo era insípido.

FUENTE DEL MENSAJE • Los mensajes transmitidos por fuentes atractivas captan mayor atención y recuerdo. Los publicistas a menudo utilizan a celebridades como locutores, como Michael Jordan para Nike, O. J. Simpson para Hertz y Ed McMahon para alimentos para perro Alpo. Es probable que las celebridades sean efectivas cuando personifican el atributo clave de un producto. Por tanto, O. J. Simpson es un buen locutor para Hertz porque se le conoce por su velocidad. Pero lo que es de igual importancia es que el locutor tenga credibilidad. Los mensajes presentados por fuentes fidedignas son más persuasivos. Las compañías farmacéuticas quieren que médicos testifiquen acerca de los beneficios de sus productos porque los médicos tienen gran credibilidad. Quienes combaten las drogas utilizan a antiguos drogadictos para prevenir a los estudiantes de bachillerato sobre las drogas porque los antiguos drogadictos tienen más credibilidad que los profesores.

¿Pero cuáles son los factores subyacentes en la credibilidad de la fuente? Los tres factores que se identifican con mayor frecuencia son experiencia, confianza y gusto." La experiencia es el conocimiento especializado que el

comunicador tiene para respaldar el mensaje. Los médicos, científicos y profesores tienen un alto grado de experiencia en sus campos respectivos. La confianza se relaciona con qué tan objetiva y honesta se considera que es la fuente. Se confía más en los amigos que en los desconocidos o vendedores. El gusto describe el atractivo de la fuente para la audiencia. Las cualidades como candor, humor y naturalidad hacen que una fuente guste más. Así, la fuente más fidedigna sería alguien que tiene un alto nivel en las tres dimensiones.

Si una persona tiene una actitud positiva hacia una fuente y un mensaje, o una actitud negativa hacia ambos, se dice que hay un estado de congruencia. ¿Qué sucede si la persona tiene una actitud hacia la fuente y la actitud opuesta hacia el mensaje? Suponga que una constructora de casas escucha a una celebridad agradable elogiar una marca que a ella le disgusta. Osgood y Tannenbaum afirman que el cambio de actitud tendrá lugar en la dirección del aumento del grado de congruencia entre las dos evaluaciones." La constructora de casas terminará por respetar un poco menos a la celebridad o por respetar la marca un poco más. Si encuentra que la misma celebridad elogia otras marcas que a ella le desagradan, con el tiempo desarrollará una opinión negativa de la celebridad y mantendrá sus actitudes negativas hacia las marcas. El principio de la congruencia establece que los comunicadores pueden usar su buena imagen para reducir algunos sentimientos negativos hacia una marca, pero en el proceso podrían perder cierta estimación del auditorio.

Selección de los canales de comunicación

El comunicador debe seleccionar canales de comunicación eficientes para transmitir el mensaje. Hay dos clases amplias de canales de comunicación, personales y no personales. En cada uno se hallan muchos subcanales (véase el recuadro de Compañías e industrias 22-1).

CANALES DE COMUNICACIÓN PERSONAL • Los canales de comunicación personal implican dos o más personas que se comunican directamente entre sí. Se podrían comunicar en persona, de una persona a una audiencia, por teléfono o por correo. La efectividad de los canales de comunicación personal se deriva de las oportunidades de individualizar la presentación y retroalimentación.

Otra distinción se puede identificar entre los canales de comunicación de apoyo, expertos y sociales. Los canales de apoyo consisten en los vendedores de una compañía que hacen contacto con compradores en la audiencia meta. Los canales expertos consisten en expertos independientes que hacen aseveraciones a los compradores meta. Los canales sociales consisten en vecinos, amigos, familiares y socios que hablan con los compradores meta.

Muchas compañías están adquiriendo una gran conciencia de "factor del habla" o "palabras" de los canales expertos y sociales en la generación de negocios nuevos. Buscan maneras de estimular estos canales para dar

recomendaciones de sus productos o servicios. A continuación se presentan dos ejemplos:

Regis McKenna anuncia una compañía de software que lanza un producto nuevo para promoverlo inicialmente en la prensa comercial, anuncios luminosos de opinión, análisis financieros y otros medios que pueden dar referencias favorables; luego con los distribuidores; y por último con los clientes.

Los profesionistas con frecuencia alentarán a sus clientes a que recomienden sus servicios a otras personas. Por ejemplo, los dentistas pueden pedir a los pacientes satisfechos que los recomienden con sus amigos y conocidos y después agradecerles sus recomendaciones (véase el recuadro de Conceptos y herramientas de mercadotecnia 22-2).

La influencia personal tiene gran importancia en dos situaciones. Una es con productos que son caros, arriesgados o que se compran con poca frecuencia. En este caso, es probable que los compradores busquen mucha información y vayan más allá de los medios masivos de información para buscar recomendaciones de expertos y conocidos. La otra situación es donde el producto sugiere algo acerca del nivel o gusto del usuario. En este caso, los compradores consultan a otras personas a fin de evitar incidentes vergonzosos.

Compañías e industrias 22-1

Las compañías farmacéuticas utilizan una batería completa de canales de comunicación para hacer llegar su mensaje a los médicos.

Las compañías farmacéuticas tienen un problema. Sus vendedores, que son graduados de universidad con altos sueldos, rara vez pueden lograr más de diez minutos de un médico ocupado. Su programación debe ser atractiva, rápida y convincente. Esto hace que las llamadas de ventas farmacéuticas sean en extremo caras y la industria ha tenido que ampliar su batería de canales de comunicación. Estos incluyen la contratación de anuncios en periódicos, el envío de correo directo (incluyendo cintas de audio y video), el ofrecimiento de muestras gratuitas e inclusive el telemarketing. Las compañías farmacéuticas patrocinan conferencias clínicas a las que invitan y pagan a un gran número de médicos para pasar un fin de semana oyendo por la mañana a médicos importantes elogiar ciertos medicamentos, seguidas por una tarde de golf o tenis. Los vendedores acordarán teleconferencias vespertinas a las que se invita a los médicos a la comunicación telefónica para analizar un problema común con un experto. Y los vendedores patrocinarán almuerzos y comidas con grupos reducidos de médicos. Todos estos planteamientos se manejan con la esperanza de generar la preferencia de los médicos por un agente terapéutico reconocido que tal vez no difiera mucho de su contraparte genérica.

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 22-2

Desarrollo de canales de referencia oral para crear un negocio

En cientos de ocasiones las personas pedirán una recomendación a otras (amigos, conocidos, profesionales). Éstas incluyen ocasiones en que alguien busca a un médico, electricista, hotel, hospital, abogado, consultor de administración, agente de seguros, arquitecto, decorador de interiores y demás. Si tenemos confianza en quien nos da la recomendación, por lo regular actuaremos con base en la referencia. En tales casos, quien hace la recomendación se beneficia en forma potencial por quien presta el servicio así como por quien lo busca.

Es evidente que quien hace la recomendación debe ser prudente al comunicarla. Si quien busca el servicio actúa con base en la recomendación y se muestra insatisfecho, puede perder la confianza en quien hizo la recomendación. Es probable que deje de patrocinar a la persona que hizo la recomendación o en casos extremos, que hable de esta persona o la demande.

Dados estos riesgos, ¿por qué tomaría alguien la responsabilidad de recomendar a cualquier persona? Hay tres beneficios potenciales. Primero, quien hace la recomendación se puede sentir bien por haber ayudado al cliente o amigo. En segundo término, el cliente o amigo quizás estreche más su relación con quien hizo la recomendación. En tercer lugar, quien hizo la recomendación puede recibir algún beneficio tangible de quien presta el servicio.

En el último caso, el beneficio puede tener una de dos formas. Primero, quien presta el servicio puede actuar en forma recíproca al hacer referencia al negocio de quien hizo la recomendación. Segundo, quien presta el servicio podría dar mejor atención a quien hizo la recomendación, un precio con descuento o premisa de publicidad. Tercero, quien presta el servicio, en agradecimiento, puede enviar pequeños obsequios a quien hizo la recomendación, como boletos para eventos deportivos, suscripciones o regalos de días de fiesta. Por último, quien presta el servicio puede pagar una comisión. Está claro que esto es ilegal o poco ético en algunas profesiones pero ocurre en otros casos; por ejemplo, los distribuidores de automóviles pueden aceptar comisiones por los préstamos que envían a los bancos.

Desde el punto de vista de los prestadores de servicios, es evidente que tienen un fuerte interés en crear canales de referencia. Los prestadores de servicios no sólo promueven su organización en forma directa con los consumidores potenciales, sino también con fuentes de referencia potenciales. Así, los arquitectos saben que podrían obtener recomendaciones de abogados, contadores, contratistas para la construcción, bancos y decoradores de interiores. Los psiquiatras de niños saben que podrían obtener recomendaciones de consejeros escolares, el clero, trabajadores sociales y médicos. El desafío es localizar fuentes de referencia de alto rendimiento y tomar medidas activas para cultivar su apoyo. Los prestadores de servicios crean relaciones con las fuentes de referencia al enviarles boletines informativos, invitarlos a almorzar, ofrecerles consultoría gratuita y demás. Cuando los prestadores de servicios obtienen nuevos clientes por recomendaciones, sería sensato que enviaran una nota de agradecimiento por la referencia; y después de dar servicio al cliente, sería útil comunicar el resultado a quien hizo la recomendación del servicio. Con todo, los prestadores de servicios deben considerar la referencia potencial como otro mercado meta que requiere un plan de mercadotecnia específico para cultivar su respaldo.

FUENTES: Para una lectura adicional, véase Scott R. Herriott, "Identifying and Developing Referral Channels", en Management Decision, 30-1 1992, pp. 4-9; Peter H. Reingen y Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration", en Journal of Marketing Research, noviembre de 1986, pp. 370-378; y Jerry R. Wilson, Word-of-Mouth Marketing (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1991).

Las compañías pueden tomar varias medidas a fin de estimular los canales de influencia personal para que sean provechosos a su favor:

- **Identificar individuos y compañías con influencia y dedicarles esfuerzo adicional:** En la venta industrial, la industria entera podría seguir al líder del mercado y adoptar innovaciones. Los primeros esfuerzos de ventas se deben enfocar en el líder del mercado.
- **Crear líderes de opinión al ofrecer términos atractivos a ciertas personas:** Se podría ofrecer una nueva raqueta de tenis inicialmente a los miembros del equipo de tenis de una preparatoria con un precio bajo especial. La compañía esperaría que estas estrellas de tenis de preparatoria "hablen" sobre su nueva raqueta a otros estudiantes de preparatoria.
- **Trabajar a través de sujetos con influencia sobre la comunidad como disc jockeys locales, presidentes de clase y presidentes de organizaciones femeninas:** Cuando se introdujo el Ford Thunderbird se enviaron invitaciones a ejecutivos ofreciéndoles el manejo de un automóvil en forma gratuita durante ese día. De los 15,000 ejecutivos que aceptaron la oferta, 10% indicaron que lo comprarían y 84W dijeron que lo recomendarían a un amigo.
- **Uso de personas con influencia para la publicidad con testimonios:** Pepsi-Cola pagó a Michael Jackson varios millones de dólares para hacer comerciales de Pepsi; las compañías de artículos para golf y tenis siempre utilizan a jugadores reconocidos para respaldar su producto.
- **Desarrollo de publicidad que tiene gran "valor de conversación ":** La campaña de Wendy's de "¿Dónde está la carne?" (presentando a una anciana llamada Clara que pregunta dónde escondieron la hamburguesa en el pan) creó un gran valor de conversación."

CANALES DE COMUNICACIÓN NO PERSONAL • Los canales de comunicación no personal transmiten mensajes sin contacto o interacción personal. Estos incluyen medios, atmósferas y eventos.

Los *medios* consisten en los medios impresos (periódicos, revistas, correo directo) medios de transmisión (radio y televisión), medios electrónicos (cinta de audio, cinta de video, disco de video) y medios de exhibición (tableros, anuncios y carteles). La mayor parte de los mensajes personales se transmite por medios pagados.

Las *atmósferas* son "entornos empacados" que crean o refuerzan las tendencias de los compradores a comprar el producto. Así, las oficinas gubernamentales están decoradas con tapetes orientales y muebles de roble para comunicar "estabilidad" y "experiencia". Un hotel lujoso incorporará candeleros elegantes, columnas de mármol y otras señas tangibles de lujo.

Los *eventos* son sucesos diseñados para comunicar mensajes particulares a la audiencia meta. Los departamentos de relaciones públicas acuerdan conferencias de prensa, inauguraciones y patrocinios deportivos para lograr efectos específicos de la comunicación con una audiencia meta.

Aunque la comunicación personal con frecuencia es más efectiva que la comunicación masiva, los medios masivos podrían ser los principales medios para estimular la comunicación personal. Las comunicaciones masivas afectan las actitudes personales y la conducta a través de un proceso de flujo de la comunicación de dos pasos. "Las ideas a menudo fluyen de la radio y los medios impresos a los líderes de opinión y de éstos a secciones menos activas de la población.

Este flujo de la comunicación de dos pasos tiene varias implicaciones. Primero la influencia de los medios masivos sobre la opinión del público no es tan directa, poderosa y automática como se supone. Está intervenida por los *líderes de opinión*, personas que pertenecen a los grupos principales y cuyas opiniones se buscan en relación con una o más áreas del producto. Los líderes de opinión están más expuestos a los medios masivos que aquéllos sobre quienes influyen. Transmiten mensajes a las personas que están menos expuestas a los medios, extendiendo así la influencia de los medios masivos; o pueden transmitir mensajes alterados o ningún mensaje en absoluto, actuando así como *porteros*.

En segundo término, la hipótesis desafía la noción de que los estilos de consumo de las personas reciben principalmente la influencia de un efecto de "información paulatina" de las clases de nivel superior. Por el contrario, las personas que interactúan sobre todo con su propia clase social adoptan su moda y otras ideas de personas similares que son líderes de opinión.

Una tercera implicación es que los comunicadores masivos serían más eficientes al dirigir sus mensajes de modo específico a los líderes de opinión dejando que los últimos transmitieran el mensaje a otros. Por tanto, las empresas farmacéuticas tratan de promover sus nuevos medicamentos primero con los médicos con mayor influencia. Investigaciones más recientes indican que tanto los líderes de opinión como el público general se ven afectados por la comunicación masiva. Los líderes de opinión son exhortados por los medios masivos a difundir la información, en tanto que el público general busca información de los líderes de opinión.

Los investigadores de la comunicación están cambiando a una perspectiva de la estructura social de la comunicación interpersonal.²¹ Consideran que la sociedad consiste en grupos, pequeñas conglomeraciones sociales cuyos miembros interactúan entre sí con mayor frecuencia que con otras personas. Los miembros del grupo son similares y su cercanía facilita la comunicación efectiva, pero también aísla al grupo de ideas nuevas. El desafío es crear una mayor apertura del sistema mediante la cual los grupos intercambien más información con otras personas de la sociedad. Personas que actúan como nexos o puentes contribuyen a esta apertura. Un nexo es una persona que se relaciona con dos o más grupos sin pertenecer a ninguno. Un puente es una persona que pertenece a un grupo y está relacionada con una persona de otro grupo. Las comunicaciones verbales fluyen con mayor facilidad en los grupos y el problema es facilitar la comunicación entre grupos y crear una red de difusión.

Fijación del presupuesto total de promoción

Una de las más difíciles decisiones de mercadotecnia que las compañías enfrentan es cómo gastar en la promoción, John Wanamaker, el magnate de la tienda de departamentos, dijo, "Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé qué mitad".

Por tanto no es sorprendente que las industrias y compañías varíen en forma considerable en su inversión en promoción. Los gastos de promoción pueden aumentar de 30% a 50% de las ventas en la industria de cosméticos y sólo del 10% al 20% en la industria de equipo industrial. En una industria determinada, se pueden encontrar compañías con bajos y altos gastos. Philip Morris es una compañía que gasta mucho. Cuando adquirió la Miller Brewing Company y después la Seven-Up Company, aumentó en forma sustancial el gasto promocional. El gasto adicional de Miller aumentó su participación en el mercado de 4 a 19% en unos años.

¿Cómo deciden las compañías acerca de su presupuesto de promoción? Describiremos cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar un presupuesto de promoción.

MÉTODO QUE SE PUEDE PAGAR • Muchas compañías fijan el presupuesto de promoción en un nivel que pueden pagar. Un ejecutivo explicó este método como sigue: "Por qué es simple. Primero, subo las escaleras para ver al controlador y pregunto cuánto puede aportar este año. Más tarde, el jefe viene conmigo y pregunta cuánto debemos gastar y digo "Oh, alrededor de millón y medio".

Este método de establecimiento de presupuestos ignora por completo el papel de la promoción como una inversión y el impacto inmediato de la promoción sobre el volumen de ventas. Lleva a cierto presupuesto de promoción anual, lo cual hace que sea difícil la planeación de la comunicación de mercado

a largo plazo.

MÉTODO DEL PORCENTAJE DE LAS VENTAS • Muchas compañías fijan sus gastos de promoción en un nivel porcentual específico de las ventas (un nivel distinto del actual o el anticipado) o del precio de ventas. Un ejecutivo de una compañía ferroviaria dijo:

"Establecemos nuestro presupuesto para cada año el 1 de diciembre del año anterior. En esa fecha sumamos nuestra ganancia por pasajeros para el mes siguiente y luego tomamos el 2% del total de nuestro presupuesto de publicidad para el año siguiente".²³ Las compañías automotrices por lo general presupuestan un porcentaje fijo para la promoción con base en el precio planeado del automóvil. Las compañías de petróleo establecen el presupuesto en una fracción de centavo por cada galón de gasolina que se vende bajo su propio nivel.

Se sostiene que el método del porcentaje de las ventas tiene varias ventajas. Primero, implica que los gastos de promoción variarán con lo que la compañía pueda "aportar". Esto satisface a los gerentes financieros, que sienten que los gastos deben mantener una relación estrecha con el movimiento de las ventas corporativas durante el ciclo del negocio. En segundo término, alienta a la gerencia a pensar en términos de la relación entre el costo de promoción, el precio de venta y el beneficio por unidad. En tercer término, fomenta la estabilidad competitiva al grado que las empresas competidoras gastan aproximadamente el mismo porcentaje de las ventas en la promoción.

A pesar de estas ventajas, el método del porcentaje de las ventas las justifica poco. Utiliza el razonamiento circular para ver las ventas como la causa de la promoción más que como el resultado. Lleva a un presupuesto que se determina por la disponibilidad de fondos más que por las oportunidades del mercado. Alienta la experimentación con la promoción contracíclica o los gastos agresivos. La dependencia del presupuesto de promoción de las fluctuaciones anuales de las ventas interfiere en la planeación a largo plazo. El método no ofrece una base lógica para seleccionar el porcentaje específico, excepto lo que se ha hecho en el pasado y lo que los competidores están haciendo. Por último, no alienta el incremento del presupuesto promocional al determinar lo que cada producto y territorio merece.

MÉTODO DE LA PARIDAD COMPARATIVA • Algunas compañías establecen su presupuesto de promoción a fin de lograr una paridad de participación de voz con sus competidores. Este pensamiento se ilustra mediante el ejecutivo que preguntó a una fuente comercial, "¿Tiene alguna cifra que otras compañías en el campo de las especialidades de la construcción haya usado, la cual indique qué porcentaje de las ventas brutas se debe dedicar a la publicidad?"²⁴ Este ejecutivo piensa que al invertir el mismo porcentaje de sus ventas en publicidad que sus competidores, mantendrá su participación en el mercado.

Hay dos argumentos avanzados para este método. Uno es que las erogaciones de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. El otro es que mantener una paridad competitiva ayuda a impedir guerras de promoción.

Ningún argumento es válido. No existe ningún fundamento para creer que la competencia sabe mejor cuánto se debe gastar en promoción. La reputación, recursos, oportunidades y objetivos de la compañía difieren tanto que sus presupuestos de promoción difícilmente son una guía. Por otro lado, no hay evidencia de que los presupuestos que se basan en la paridad competitiva desalienten el estallido de guerras promocionales.

MÉTODO DE OBJETIVO Y TAREA • El método de objetivo y tarea requiere que los comerciantes desarrollen sus presupuestos de promoción al definir sus objetivos específicos, determinar las tareas que deben realizar para lograr estos objetivos y estimar los costos de efectuar estas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción que se propone.

Ule demostró la manera en que se puede utilizar el método de objetivo y tarea para establecer un presupuesto de publicidad. Suponga que Helene Curtis quiere lanzar un nuevo champú anticaspa para mujer, Clear. Los pasos son los siguientes:

1. ***Establecer la meta de la participación en el mercado:*** La compañía estima que hay 50 millones de usuarios potenciales y establece un objetivo de atraer el 8% del mercado, es decir, 4 millones de usuarios.
2. ***Determinar el porcentaje del mercado al que se debe llegar por medio de la publicidad de Clear:*** El publicista espera alcanzar el 80% (40 millones de prospectos) con el mensaje publicitario.
3. ***Determinar el porcentaje de los prospectos conscientes a quienes se debe persuadir de que prueben la marca:*** El publicista estaría complacido si 25% de los prospectos conscientes (10 millones) probara Clear. Esto es porque estiman que 40% de todas las personas que lo prueba, o 4 millones de personas, se convertirán en usuarios leales. Esta es la meta de mercado.
4. ***Determinar el número de impresiones del publicista por un índice de prueba del 1%:*** El publicista estima que 40 impresiones (exposiciones) publicitarias por cada 1% de la población daría un índice de prueba de aproximadamente 25%.
5. ***Determinar el número de puntos de índice bruto que se tendrían que comprar:*** Un punto de índice bruto es una exposición a 1% de la población meta. Puesto que la compañía quiere lograr 40 exposiciones para 80% de la población, querrá comprar 3,200 puntos de índice bruto.
6. ***Determinar el presupuesto de publicidad necesario sobre la base del costo promedio de la compra de un punto de índice bruto:*** Exponer a

1% de la población meta a una impresión cuesta en promedio 3,277 dólares. Por tanto, 3,200 puntos de índice bruto costarían 10,486,400 dólares ($=\$3,277 \times 3,200$) en el año de introducción.

Este método tiene la ventaja de que requiere que la administración comunique sus suposiciones acerca de la relación entre la cantidad de dólares erogada, los niveles de exposición, los índices de prueba y el uso regular.

Un aspecto fundamental es la importancia que se debe dar a la promoción en la mezcla mercantil total (en comparación con el mejoramiento del producto, precios más bajos, más servicios y demás factores asociados). La respuesta depende de la posición de los productos de la compañía en sus ciclos de vida, si son comodidades o productos muy distinguibles, si se necesitan en forma rutinaria o se tienen que "vender" y otras consideraciones. En teoría el presupuesto promocional total se debe establecer en el punto en que el beneficio marginal del último dólar promocional equivalga al beneficio marginal del último dólar en el mejor uso no promocional. No obstante, la instrumentación de este principio no es fácil.

Decisión sobre la mezcla de promoción

Las compañías enfrentan la tarea de distribuir el presupuesto de promoción total en los cinco instrumentos promocionales: publicidad, promoción de ventas, mercadeo directo, relaciones públicas y fuerza de ventas. En la misma industria, las compañías pueden diferir en forma considerable en la forma en que distribuyen su presupuesto promocional. Avon concentra sus fondos promocionales en la venta personal, en tanto que Revlon gasta mucho en publicidad. En la venta de aspiradoras, Electrolux gasta mucho en fuerza de ventas de puerta en puerta, mientras que Hoover confía más en la publicidad. Así, es posible lograr un nivel de ventas determinado con mezclas promocionales variables.

Las compañías siempre buscan maneras de lograr eficiencia al sustituir un instrumento promocional por otro conforme su economía se torna más favorable. Muchas compañías han reemplazado alguna actividad de ventas de campo con anuncios, correo directo y telemarketing. Otras empresas han aumentado sus erogaciones de promoción de ventas en relación con la publicidad con objeto de lograr ventas más rápido. La capacidad de sustitución entre los instrumentos promocionales explica por qué es necesario coordinar las funciones de la mercadotecnia en un solo departamento.

El diseño de la mezcla de promoción se complica más cuando se puede utilizar un instrumento para promover otro. Por tanto, cuando McDonald's decide realizar un programa de barrido de un millón de dólares en sus sucursales de comida rápida (una forma de promoción de ventas), debe contratar anuncios en el periódico para informar al público. Cuando General Mills desarrolla una campaña de publicidad dirigida al consumidor para lanzar una nueva harina para

pastel, también tiene que desarrollar una campaña de canal comercial para ganar su apoyo.

¿Hay una secuencia lógica para estructurar el presupuesto de promoción? Por lo regular, se establece primero el costo de la fuerza de ventas porque en gran parte es un costo fijo. Luego se tiene la pregunta de si se establece después el presupuesto de promoción de ventas o el presupuesto de publicidad. Los gerentes de marca en las compañías de bienes empacados para el consumidor cada vez más establecen primero el presupuesto de promoción comercial, porque el comercio tiene el poder suficiente para requerir cierta cantidad de fondos para la promoción comercial. Luego establecen el presupuesto de promoción para el consumidor para asegurarse de que éste acuda y compre suficiente de los productos promovidos. Por último, deciden el presupuesto publicitario (véase el recuadro de Compañías e industrias 22-2).

Compañías e industrias 22-2

¿Cómo establecen en realidad las compañías sus presupuestos de promoción?

A pesar de que las compañías se pueden beneficiar al utilizar teorías y modelos de mercadeo para establecer sus presupuestos de mercadeo, y algunas así lo hacen, la mayor parte de las empresas pasa por un proceso que es en parte racional, político y conveniente. Low y Mohr llevaron a cabo entrevistas a fondo con 21 gerentes en empresas de productos para el consumidor a fin de aprender cómo establecen y distribuyen los presupuestos de comunicación de mercadeo. Se trataba de la forma en que los gerentes de marca establecen el presupuesto total para la promoción y su distribución para la publicidad, la promoción con el consumidor y la promoción del comercio. Encontraron que estas compañías desarrollaron sus presupuestos por medio de una estrategia de equipo de marca. Los equipos incluían gerentes de ventas, mercadotecnia del comercio, fabricación, contabilidad e investigación de mercado, así como el gerente de marca, asistentes de marca y gerente de categoría (si existe este puesto).

Primero, el equipo de marca realiza un análisis extenso de la situación en el transcurso del desarrollo del plan de mercadotecnia anual. Con base en este análisis, el equipo establece los objetivos de mercadeo y una estrategia amplia. Así, el gerente de marca predice las ventas y ganancias de la marca con base en la estrategia amplia. Después de esto viene el desarrollo de una distribución inicial del presupuesto para publicidad, promoción con el consumidor y promoción del comercio. Algunas compañías consideran la promoción del comercio como un hecho y, así, distribuyen el balance para la publicidad y la promoción con el consumidor, con base en los antecedentes históricos. Después, la distribución se ajusta más con base en la actividad promocional de los competidores y otros factores. Por ejemplo, si se espera que el competidor incremente la promoción del comercio, el gerente de marca debe destinar a ésta más dinero.

Ahora, el plan de marca se presenta a la alta gerencia, el presidente de la compañía, el vicepresidente de ventas y un gerente financiero de alto nivel. En esta etapa, es probable que los gerentes de alto nivel requieran o aconsejen algunos

cambios, en parte como reflejo de lo que piensan que esta marca merece en relación con las otras marcas en revisión. Así, se instaure el plan revisado.

Durante el año, el gerente de marca ajustará las distribuciones en respuesta a los desarrollos competitivos y económicos. Hacia el final del periodo, los gerentes de marca con frecuencia reducirán la publicidad cuando la marca no logre sus objetivos de utilidad, ya que este dinero cae hasta la línea inferior sin dañar las ventas a corto plazo. Al final del año, las compañías deben, aunque muchas no lo hacen, realizar un estudio posterior para evaluar los gastos del año anterior a fin de mejorar la capacidad del gerente para utilizar los instrumentos de mercadeo con mayor eficiencia en el futuro.

Dado este proceso de establecimiento del presupuesto, podemos ver que sigue una secuencia racional de pasos que comprende negociación política, el uso de reglas de distribución de promoción tradicionales y la reactivación de ajustes de último minuto para los eventos en el mercado. Low y Mohr analizan los factores que tendrían una influencia en la distribución relativa de los fondos para los diversos instrumentos promocionales. Aquí presentamos algunos de estos hallazgos:

1. Se invierte más dinero en publicidad, en comparación con la promoción de ventas, en las etapas de introducción y crecimiento del ciclo de vida del producto, sobre todo si el índice de crecimiento del mercado es fuerte. Las compañías con la mayor participación en el mercado, margen de ganancias y/o diferenciación de productos también gastan más en publicidad.
2. Se invierte más dinero en la promoción de ventas cuando la competencia es mayor, el enfoque de la gerencia es a plazo más corto, la fuerza de ventas de las empresas tiene mayor influencia política y es mayor la fuerza de los detallistas.
3. En relación con la promoción del comercio y con los consumidores, la publicidad tiende a tener un efecto positivo en las actitudes del consumidor y la participación en el mercado a largo plazo, pero un efecto negativo en la participación en el mercado a corto plazo.
4. Con respecto de la publicidad, la promoción del comercio y con los consumidores tienden a tener un efecto negativo en las actitudes del cono, ...,ir - y la participación en el mercado a largo plazo, pero un efecto positivo en la participación en el mercado a corto plazo.

FUENTE: Véase George S. Low y Jakki J. Mohr, "The Advertising Sales Promotion Trade-Off: Theory and Practice", (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, informe núm. 92-127, octubre de 1992).

En la decisión y la combinación de instrumentos promocionales del comerciante intervienen muchos factores. Estudiaremos estos factores en los párrafos siguientes:

NATURALEZA DE CADA INSTRUMENTO PROMOCIONAL • Cada instrumento promocional tiene sus propias características únicas y costos. Los comerciantes tienen que entender estas características al seleccionarlas.

Publicidad. Puesto que existen muchas formas y usos de la publicidad, es difícil hacer generalizaciones completas acerca de sus cualidades distintivas como un componente de la mezcla promocional. Además se pueden notar las

siguientes cualidades:

- **Presentación pública:** La publicidad es una forma de comunicación pública. Su naturaleza pública confiere una clase de legitimidad en el producto y también brinda una oferta estandarizada. Dado que muchas personas reciben el mismo mensaje, los compradores saben que sus motivos para adquirir el producto se comprenden públicamente.
- **Capacidad de penetración:** La publicidad es un medio penetrante que permite que el vendedor repita un mensaje muchas veces. También permite que el comprador reciba y compare los mensajes de varios competidores. La publicidad de gran envergadura por parte de un vendedor comunica algo positivo acerca del tamaño, capacidad y éxito del vendedor.
- **Mayor capacidad de expresión:** La publicidad ofrece oportunidades para dramatizar a la compañía y sus productos a través de un uso hábil de la impresión, el sonido y el color. No obstante, en ocasiones el mismo éxito del instrumento en la capacidad de expresión puede diluirse o desviar el mensaje.
- **Impersonalidad:** La publicidad no puede ser tan apremiante como un representante de ventas de la compañía. El auditorio no se siente obligado a prestar atención o a responder. La publicidad puede realizar sólo un monólogo, no un diálogo con el auditorio.

Por un lado, se puede utilizar la publicidad para crear la imagen de un producto a largo plazo (anuncios de Coca-Cola), y por otro, para activar ventas rápidas (un anuncio de Sears para una venta de fin de semana). La publicidad es una manera eficiente de llegar a numerosos compradores geográficamente dispersos con un costo bajo por exposición. Ciertas formas de publicidad, como la publicidad televisiva, pueden requerir un presupuesto cuantioso, en tanto que otras formas, como la publicidad en periódicos, se pueden efectuar con un presupuesto reducido. La publicidad podría tener un efecto sobre las ventas sólo mediante su presencia. Los consumidores podrían creer que una marca muy anunciada debe ofrecer "buen valor", de otro modo, ¿por qué gastarían tanto dinero los publicistas en promover el producto?

Promoción de las ventas. A pesar de que los instrumentos para la promoción de ventas (cupones, concursos, premios y similares) son muy diversos, tienen tres características distintivas:

- **Comunicación:** Captan la atención y por lo general proporcionan información que puede llevar al consumidor al producto.
- **Incentivo:** Incorporan alguna concesión, incentivo o contribución que da valor al consumidor.
- **Invitación:** Incluyen una invitación distintiva para iniciar la transacción ahora.

Las compañías utilizan instrumentos para la promoción de las ventas a fin de crear una respuesta más fuerte y rápida. Se puede utilizar la promoción de las ventas para dramatizar las ofertas del producto y fomentar ventas que están a la baja. Sin embargo, los efectos de la promoción de las ventas por lo general son a corto plazo y no son efectivos para crear preferencia por la marca a largo plazo.

Mercadeo directo. Aunque el mercadeo directo tiene varias formas (correo directo, telemercadeo, mercadeo electrónico y demás), tiene pocas características distintivas:

- *No público:* El mensaje por lo regular se dirige a una persona específica y no llega a otras.
- *Diseño según especificaciones:* Se puede diseñar el mensaje según especificaciones para atraer al individuo a quien éste se dirige.
- *Actualizado:* Se puede preparar un mensaje con gran rapidez para entregarlo a un individuo. Relaciones públicas y publicidad: El atractivo de las relaciones públicas se basa en tres cualidades distintivas:
- *Gran credibilidad:* Las historias y características nuevas parecen más auténticas y creíbles que los anuncios para los lectores.
- *Sin defensa:* Las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que podrían evitar a los vendedores y anuncios. El mensaje llega a los compradores como una noticia más que como una comunicación dirigida hacia las ventas.
- *Dramatización:* Las relaciones públicas, al igual que la publicidad, tienen un potencial para dramatizar a una compañía o producto.

Los comerciantes tienden a hacer un uso deficiente de las relaciones públicas o a utilizarlas como una idea nueva. Además, un programa de relaciones públicas bien manejado que se coordina con otros elementos de la combinación promocional puede ser en extremo efectivo.

Ventas personales: La venta personal es el instrumento con costo más efectivo en las últimas etapas del proceso de compra, en particular al crear la preferencia, convicción y acción de los compradores. La razón es que, en comparación con la publicidad, la venta personal tiene tres cualidades distintivas.

- *Confrontación personal:* La venta personal implica una relación en persona, inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte puede observar de cerca las necesidades y características de las demás y realizar ajustes inmediatos.
- *Cultivo:* La venta personal permite que se dé todo tipo de relaciones, yendo de una relación de ventas real a una amistad personal profunda.

Los representantes de ventas efectivos por lo general tendrán en mente los intereses de los clientes si quieren relaciones a largo plazo.

- *Respuesta:* La venta personal hace que el comprador sienta alguna obligación por haber escuchado la plática del vendedor. El comprador tiene una mayor necesidad de atender y responder, aún si la respuesta es un gentil "gracias".

Estas cualidades distintivas tienen un costo. Una fuerza de ventas representa un mayor compromiso de costo a largo plazo que la publicidad. La publicidad se puede activar y desactivar, pero es más difícil alterar el tamaño de la fuerza de ventas.

FACTORES EN LA FIJACIÓN DE UNA MEZCLA PROMOCIONAL • Las compañías consideran varios factores al desarrollar su mezcla promocional. A continuación se presenta un análisis de estos factores.

Tipo de mercado del producto. La importancia clasificada de los instrumentos promocionales varía entre los mercados de consumo e industriales (véase la figura 22-5). Las empresas de bienes de consumo clasifican la publicidad, promoción de las ventas, ventas personales y relaciones públicas en ese orden. Las empresas de bienes industriales clasifican las ventas personales, promoción de las ventas, publicidad y relaciones públicas en ese orden. En general, las ventas personales se utilizan mucho más con productos complicados, costosos y arriesgados y en mercados en que hay menos competidores pero más grandes (por tanto, mercados industriales).

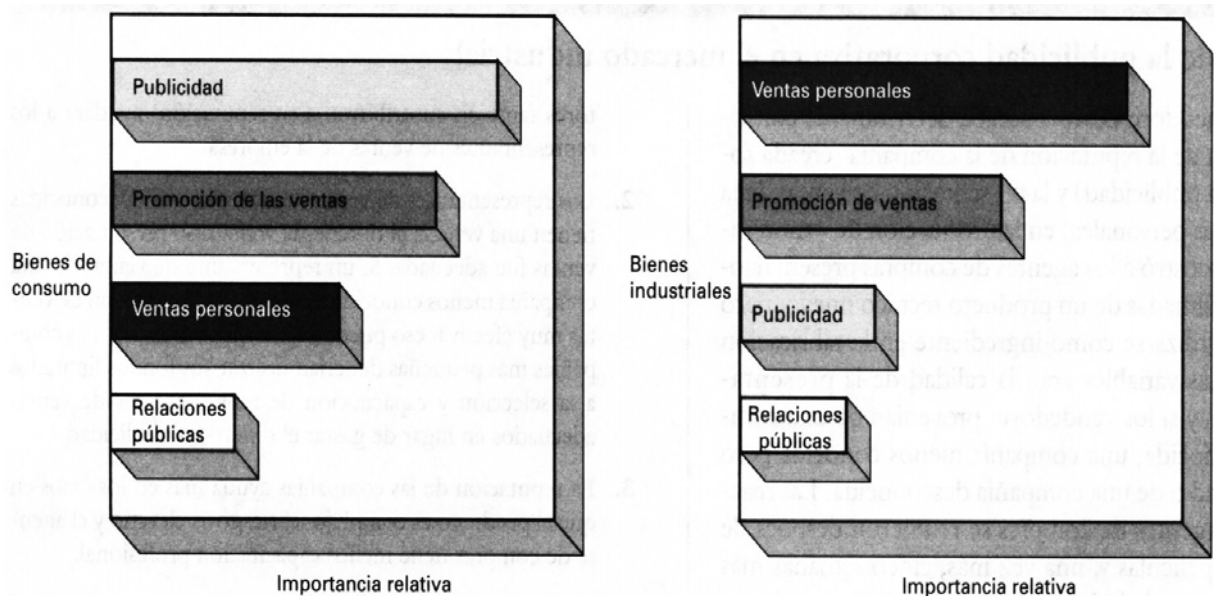


FIGURA 22-5 *Importancia relativa de los instrumentos promocionales en los mercados de consumo en comparación con los mercados industriales*

En tanto que la publicidad es menos importante que las llamadas de ventas en los mercados industriales, todavía desempeña una función importante. La publicidad puede realizar las funciones siguientes:

- *Crear conciencia:* Los prospectos que no están conscientes de la compañía o el producto se podrían rehusar a ver al representante de ventas. Además, al representante de ventas le podría tomar mucho tiempo describir la compañía y sus productos.
- *Crear comprensión:* Si el producto incluye características nuevas, parte de la carga de explicarlas se puede manejar con eficacia por medio de la publicidad.
- *Recordatorio eficiente:* Si los prospectos conocen el producto pero no están listos para comprar, la publicidad de recordatorio sería más económica que las llamadas de ventas.
- *Generar guías:* La publicidad que ofrece panfletos y contiene el número de teléfono de la compañía es una manera efectiva de generar guías para los representantes de ventas.
- *Legitimización:* Los representantes de ventas pueden utilizar recortes de los anuncios de la compañía en revistas de vanguardia para dar fe de su compañía y productos.
- *Reafirmar:* La publicidad puede recordar a los consumidores cómo utilizar el producto y reafirmarles su compra.

En varios estudios se destaca la importante función de la publicidad. Morrill demostró en su estudio del mercadeo de bienes industriales que la publicidad combinada con las ventas personales aumentó las ventas 23% en comparación con su nivel sin publicidad. El costo promocional total como un porcentaje de las ventas se redujo en 20%.²⁷ Freeman desarrolló un modelo formal para dividir los fondos promocionales entre publicidad y ventas personales sobre la base de las tareas de venta que cada elemento realiza en forma más económica." La investigación de Levitt también demostró la importante función que la publicidad puede desempeñar en la mercadotecnia industrial (véase el recuadro Estrategias de mercadotecnia 22-2). Lilien efectuó una serie de investigaciones en un proyecto denominado ADVISOR, en el cual buscó determinar y criticar las prácticas empleadas por los comerciantes industriales al establecer sus presupuestos de comunicación de mercadotecnia (véase el recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia 22-3).

Por el contrario, las ventas personales pueden hacer una fuerte contribución en la mercadotecnia de bienes para el consumidor. Algunos vendedores de bienes de consumo desempeñan el papel de la fuerza de ventas, utilizándolos principalmente para recopilar pedidos semanales de los distribuidores y ver que se tengan las existencias suficientes en anaqueles. El sentimiento común es que "los vendedores ponen los productos en los anaqueles y la publicidad los desplaza". Aún en este caso, una fuerza de ventas

capacitada en forma efectiva puede hacer tres contribuciones importantes:

Estrategias de mercadotecnia 22-2

El papel de la publicidad corporativa en el mercado industrial

El profesor Theodore Levitt buscaba determinar la contribución relativa de la reputación de la compañía (creada sobre todo por la publicidad) y la presentación de ventas de la empresa (ventas personales) en la producción de ventas industriales. Se mostró a los agentes de compras presentaciones de ventas filmadas de un producto técnico nuevo, pero ficticio, para utilizarse como ingrediente en la fabricación de pinturas. Las variables eran la calidad de la presentación de ventas y si los vendedores provenían de una compañía muy conocida, una compañía menos conocida pero con credibilidad o de una compañía desconocida. Las reacciones de los agentes de compras se reunieron después de presenciar las películas y, una vez más, cinco semanas más adelante. Los descubrimientos fueron los siguientes:

1. La reputación de una compañía mejora las probabilidades de obtener una primera audiencia favorable y una adopción temprana del producto. Por tanto, la publicidad corporativa que puede crear la reputación de la compañía (otros factores también contribuyen a su reputación) ayudará a los representantes de ventas de la empresa.
2. Los representantes de ventas de compañías muy conocidas tienen una ventaja al obtener la venta si su presentación de ventas fue adecuada. Si un representante de ventas de una compañía menos conocida realiza una presentación de ventas muy efectiva, eso puede superar la desventaja. Las compañías más pequeñas deberían utilizar sus fondos limitados a la selección y capacitación de representantes de ventas adecuados en lugar de gastar el dinero en publicidad.
3. La reputación de las compañías ayuda más en los casos en que el producto es complejo, el riesgo es elevado y el agente de compras tiene menos capacitación profesional.

FUENTE: Theodore Levitt, Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1965).

- *Mayor posición de las existencias:* Los representantes de ventas pueden persuadir a los distribuidores para tener más existencias y dedicar más espacio en anaqueles al producto de la compañía.
- *Crear entusiasmo:* Los representantes de ventas pueden crear en el distribuidor entusiasmo por un producto nuevo y dramatizar el respaldo planeado de la publicidad y promoción de las ventas.
- *Ventas misioneras:* Los representantes de ventas pueden contratar más distribuidores para manejar las marcas de la compañía.

Estrategia de presión contra estrategia de impulsión. La combinación promocional recibe una fuerte influencia de la decisión de la compañía de una estrategia de presión o impulsión para crear ventas. En la figura 22-6 se comparan las dos estrategias. Una estrategia de presión implica actividades de mercadotecnia (principalmente la fuerza de ventas y la promoción comercial) dirigidas hacia intermediarios de canal para inducirlos a pedir y manejar el producto y promoverlo con los usuarios finales. Una estrategia de impulsión implica actividades de mercadotecnia (sobre todo publicidad y promoción con los consumidores) dirigidas hacia los usuarios finales para inducirlos a preguntar a los intermediarios acerca del producto y así inducir a los intermediarios a pedir el producto del fabricante. Las compañías en la misma industria pueden diferir en su énfasis en la presión o la impulsión. Por ejemplo, Lever Brothers confía más en la presión y Procter & Gamble en la impulsión.

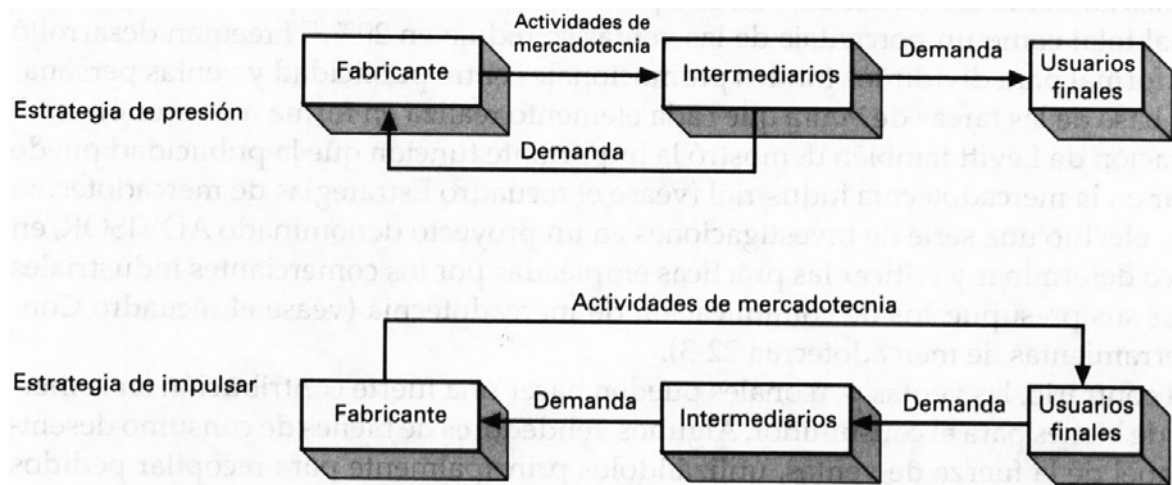


FIGURA 22-6. Estrategia de presión comparada con la estrategia de impulsar

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 22-3

El proyecto ADVISOR investiga la forma en que los comerciantes industriales establecen sus presupuestos de mercadeo

El profesor Gary L. Lilien dirigió un estudio que duró cinco años y se conoce como el proyecto ADVISOR. Este analizó la forma en que los comerciantes industriales establecen sus presupuestos de publicidad. En forma fundamental, ADVISOR consiste en dos proyectos: ADVISOR 1 y ADVISOR 2.

Se recopilaron datos acerca de los diversos factores de mercadeo con base en 66 productos industriales y 12 compañías. El estudio buscaba desarrollar las normas de gastos de mercadeo para los comerciantes industriales. Éstos tendían a tomar una

decisión de dos pasos al establecer sus presupuestos de mercadeo. Primero, decidían cuánto gastar en el mercadeo total como un porcentaje de las ventas (la razón M/V) y, en segundo lugar, cuánto gastar en publicidad como un porcentaje del presupuesto del mercadeo (razón P/M). Cuando estas razones se multiplican, dan la razón P/V, es decir, la razón de la publicidad con las ventas.

Los datos produjeron las normas siguientes:

	PUBLICIDAD	P/ V	M/ V	P/M
Mediana:	\$92,000	0.6%	6.9%	9.9%
Rango para el 50% de los productos:	\$16,000-\$272,000	0.1%-1.8%	3%-14%	5%-19%

De modo que, la compañía industrial promedio en la muestra gastó \$92,000 en la publicidad para cada producto y, en 50% de los casos, esta cifra varió desde \$16,000 hasta \$272,000. La compañía industrial promedio gastó sólo el 0.6% de sus ventas en publicidad; presupuestó alrededor del 7% de sus ventas para el mercadeo total; y destinó alrededor del 10% de su presupuesto de mercadeo total para publicidad. El cuadro también muestra los rangos de 50% para cada razón.

Una compañía podría emplear este cuadro para verificar si sus razones M/V y P/M se encuentran dentro del rango de 50% de la mayor parte de las empresas. Si una o ambas razones se encuentran fuera del rango, ya sea demasiado bajas o demasiado altas, entonces la gerencia se deberá preguntar por qué. Si no se pueden encontrar buenas razones, se deberán revisar los presupuestos de publicidad y mercadeo.

Pueden existir buenas razones para gastar fuera del rango típico. Lilien investigó gran cantidad de factores que sugerían los gerentes de mercadotecnia y que podían llevarlos a gastar más o menos de la cantidad normal en publicidad y/o mercadeo. Encontró seis factores que tenían una influencia importante en los presupuestos de mercadeo:

- La razón M/V disminuían conforme progresaba el ciclo de vida del producto.
- Mientras más alta era la frecuencia de la compra, mayor era la razón P/M.
- Mientras más era la calidad del producto, mayor era la razón P/M.
- Cuanto más alta era la participación en el mercado, menor era la razón M/V.
- Cuanto mayor era la concentración de clientes, menor era la razón M/V.
- Mientras más elevado era el índice de crecimiento del consumidor, mayores eran las razones M/V y P/M.

A continuación, ADVISOR investigó la forma en que las compañías industriales distribuían sus presupuestos de publicidad para los cuatro medios siguientes:

- Espacio: comercio, prensa técnica y periódicos de la empresa (41%)
- Correo directo: volantes, folletos, catálogos y otras piezas de correo directo (24%)
- Exposiciones exposiciones comerciales y películas industriales (11%)
- Promoción: promoción de ventas (24%)

Las cifras muestran el porcentaje de la mediana que las compañías industriales

invierten en los cuatro medios. Lilien puso a prueba cuatro variables que influyen en la distribución de los porcentajes y descubrió:

- Cuanto más alto sea el volumen de ventas, se utilizarán más las exposiciones y la promoción de ventas y menos el espacio y el correo directo.
- Con los productos en etapas más avanzadas del ciclo de vida, se gasta más en correo directo y menos en la promoción de ventas.
- Cuanto mayor sea la concentración de clientes, la promoción de ventas será mayor y habrá menos exposiciones comerciales.
- Cuanto mayor sea el número de clientes, se usará menos el correo directo.

En forma subsecuente, se lanzó el ADVISOR 2 con una muestra más grande y confirmó los primeros resultados. El ADVISOR 2 llevó a la construcción de modelos de optimización para el establecimiento de los presupuestos de mercadeo y publicidad.

FUENTES: Gary L. Lilien y John D. C. Little, "The ADVISOR Project: A Study of Industrial Marketing Budgets", en Sloan Management Review, primavera de 1976, pp. 17-31, con autorización del editor. Derechos reservados © 1976 por la Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados; y Gary L. Lilien, "ADVISOR 2: Modeling the Marketing Mix Decision for Industrial Products", en Management Science, febrero de 1979, pp. 191-204. Derechos reservados © 1979 The Institute of Management Science.

Etapas de preparación del comprador. Las herramientas promocionales varían en su costo y efectividad en diferentes etapas de la preparación del comprador. En la figura 22-7 se ilustra la efectividad relativa del costo de tres instrumentos promocionales. La publicidad y la propaganda desempeñan las funciones más importantes en la etapa de conciencia, las cuales son de mayor importancia que las "llamadas en frío" de los representantes de ventas o las ventas personales. La convicción del consumidor recibe la influencia sobre todo de las ventas personales y en menor grado de la publicidad y la promoción de las ventas. En su mayor parte, el cierre de la venta recibe la influencia de las ventas personales y la promoción de las ventas. Los pedidos subsecuentes también reciben principalmente la influencia de las ventas personales y la promoción de las ventas y en cierto modo, de la publicidad de recordatorio. Es evidente que la publicidad y la propaganda tienen un costo más efectivo en las primeras etapas del proceso de decisión del comprador y las ventas personales y la promoción de las ventas son más efectivas en etapas posteriores.

Etapas del ciclo de vida del producto. Los instrumentos promocionales también varían en su efectividad de los costos en diferentes etapas del ciclo de vida del producto. En la figura 22-8 se presenta una perspectiva especulativa de la efectividad relativa.

En la etapa de introducción, la publicidad y propaganda tienen una gran efectividad de los costos, seguidas por la promoción de las ventas para inducir a la prueba y las ventas personales para ganar cobertura de la distribución.

En la etapa de crecimiento, se pueden frenar todos los instrumentos

porque la demanda tiene su propio momento a través de los comentarios.

En la etapa de madurez, la promoción de las ventas, publicidad y venta personal adquieren mayor importancia, en ese orden.

En la etapa de caída, la promoción de las ventas sigue siendo fuerte, se reducen la publicidad y propaganda y los vendedores sólo ponen mínima atención en el producto.

Lugar en el mercado de la compañía. Las principales marcas derivan más beneficios de la publicidad que de las promociones de ventas. Esto se ilustra en la figura 22-9. Para las tres

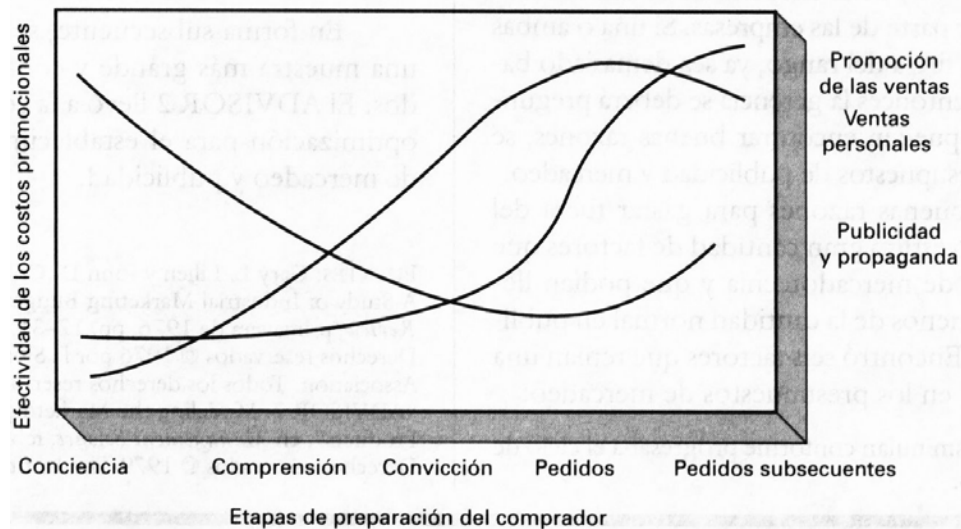


FIGURA 22-7. Efectividad del costo de diversos instrumentos promocionales en diferentes etapas de preparación del comprador

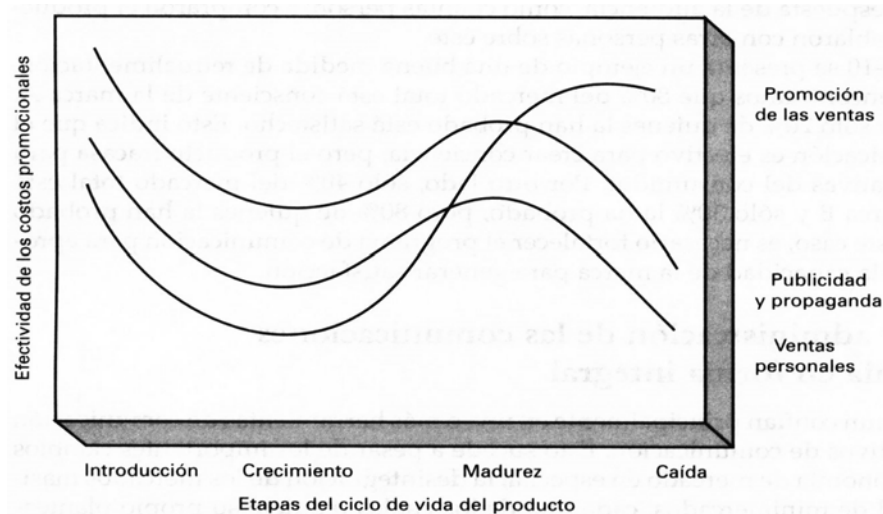


FIGURA 22-8 Efectividad del costo de diversos instrumentos promocionales en diferentes etapas del ciclo de vida del producto

marcas principales, la rentabilidad de la inversión (ROI; return on investment) aumenta con una razón creciente del gasto publicitario con la promoción de las ventas. La única excepción es para las marcas que ocupan el cuarto lugar o sitios inferiores, donde la rentabilidad es menor al pasar de una publicidad baja a una publicidad alta.

Cuantificación de los resultados de la promoción

Después de instrumentar el plan promocional, el comunicador debe medir su impacto en la audiencia meta. Esto implica preguntar a la audiencia meta si reconoce o recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, qué puntos recuerda, qué siente por el mensaje y su actitud previa y actual hacia el producto y la compañía. El comunicador también querría recopilar medidas

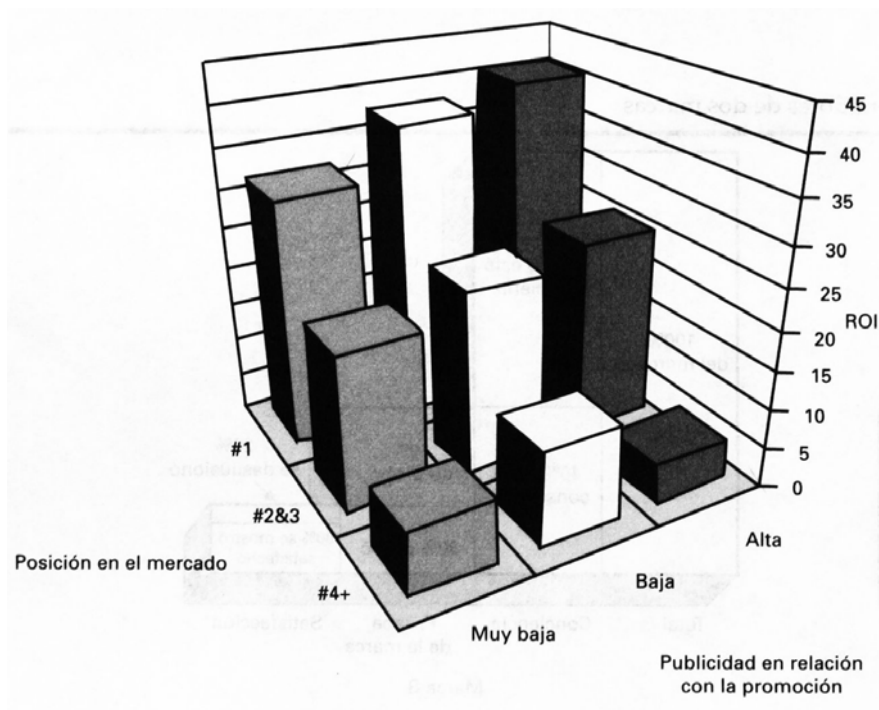


FIGURA 22-9. Cómo afecta la rentabilidad la razón de la posición en el mercado y publicidad/ promoción

Fuente: Bradley T. Gale, "Power Brands: The Essentials", documento sin editar, noviembre de 1991, p. 2.

conductuales de la respuesta de la audiencia, como cuántas personas compraron el producto, si les gustó y si hablaron con otras personas sobre éste.

En la figura 22-10 se presenta un ejemplo de una buena medida de retroalimentación. Al ver la marca A, encontramos que 80% del mercado total está consciente de la marca A, 60% la ha probado y sólo 20% de quienes la han probado está satisfecho. Esto indica que el programa de comunicación es

efectivo para crear conciencia, pero el producto fracasa para satisfacer las expectativas del consumidor. Por otro lado, sólo 40% del mercado total está consciente de la marca B y sólo 30% la ha probado, pero 80% de quienes la han probado está satisfecho. En este caso, es necesario fortalecer el programa de comunicación para aprovechar la ventaja de la capacidad de la marca para generar satisfacción.

Organización y administración de las comunicaciones de mercadotecnia en forma integral

Muchas compañías aún confían principalmente en una o más herramientas de comunicación para lograr sus objetivos de comunicación. Esto sucede a pesar de los importantes cambios que ocurren en la economía de mercado en especial, la desintegración de los mercados masivos en una multitud de minimercados, cada uno de los cuales requiere su propio planteamiento de comunicación, la proliferación de nuevos tipos de medios y la creciente sofisticación de los consumidores. La amplia variedad de los instrumentos de comunicación, mensajes y audiencias hace que sea imperativo que las compañías piensen en un uso más reciente y completo y en una armonía de los instrumentos de comunicación.

En la actualidad, un número cada vez mayor de compañías adopta el concepto de las comunicaciones de mercadotecnia en forma integral (IMC; integrated marketing communications). De acuerdo con la definición de la American Association of Advertising Agencies (4 A), las IMC son:

... un concepto de la planeación de las comunicaciones de la mercadotecnia que reconoce el valor agregado de un plan completo que evalúa las funciones estratégicas de una variedad de disciplinas de las comunicaciones (por ejemplo, publicidad general, respuesta directa, promoción de las ventas y relaciones públicas) y combina estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y máximo impacto de las comunicaciones a través de la integración total de mensajes discretos.

Un estudio realizado en 1991 sobre las actitudes de la alta gerencia y los ejecutivos de mercadotecnia en compañías grandes de productos para el consumidor indicó que más del 70% favoreció el concepto de las comunicaciones integradas de la mercadotecnia como una manera de mejorar el impacto de sus comunicaciones. Y muchas agencias publicitarias grandes (Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, Saatchi and Saatchi) con rapidez adquirieron las principales agencias especializadas en promoción de ventas, relaciones públicas y mercadeo directo para proporcionar una compra de un paso. Para su desilusión, sus clientes medianos y grandes no compraron su paquete de comunicaciones de mercadotecnia en forma integral, prefiriendo tratar con agencias separadas para los programas específicos de comunicación requeridos.

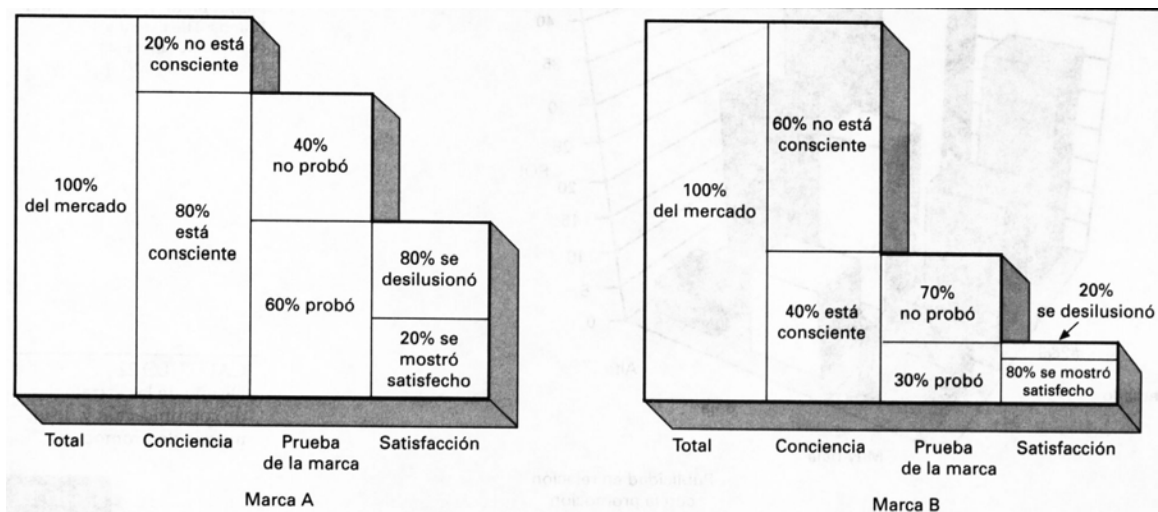


FIGURA 22-10 Condiciones actuales de los consumidores de dos marcas

¿Por qué la resistencia? En parte, las compañías grandes utilizan a diferentes especialistas en comunicaciones para dar consultoría a sus gerentes de marca. Cada especialista en comunicación peleará por un mayor presupuesto. El gerente de ventas querrá contratar a dos representantes de ventas adicionales por 80,000 dólares, en tanto que el gerente de publicidad querrá gastar el mismo dinero en un comercial de televisión en hora estelar. El gerente de relaciones públicas sinceramente cree que un programa de publicidad dará maravillas, mientras que los especialistas en telemarketing y el programa de correo directo creen que tienen la respuesta.

Los gerentes de marca tienen una capacitación deficiente en las diversas formas de las comunicaciones de la mercadotecnia, quizá teniendo sólo experiencia tradicional en la publicidad en medios. Saben muy poco acerca del mercadeo directo, la promoción de las ventas o las relaciones públicas. El director de cada instrumento funcional de comunicación sabe poco sobre otros instrumentos de comunicación. Además, los directores de comunicación se han aliado con sus agencias especializadas externas favoritas y se oponen a ceder sus responsabilidades de comunicación a una superagencia de publicidad. Sostienen que la compañía seleccionaría la mejor agencia especializada para cada propósito, no las agencias que ocupan el segundo o tercer lugar sólo porque pertenecen a la superagencia de publicidad. Están convencidos de que la agencia de publicidad tampoco actúa en forma integral, al tener cada departamento en la agencia operando como un centro de beneficio separado. Piensan que la agencia publicitaria aún dedicará la mayor parte de los fondos del publicista al presupuesto de publicidad.

Para corregir esta situación, se debe hacer lo siguiente:

- El director general debe abogar por las IMC y reunirse con un director de comunicaciones de la mercadotecnia que tiene la responsabilidad total de los esfuerzos de comunicaciones de la mercadotecnia de la compañía.
- La compañía debe desarrollar una filosofía de las capacidades y la efectividad del costo de cada instrumento de comunicación.
- La compañía debe efectuar un seguimiento de todas las erogaciones promocionales por producto, instrumentos promocionales, etapa del ciclo de vida del producto y efecto observado, como una base para mejorar el uso posterior de estos instrumentos.
- Se debe dar capacitación adicional a los gerentes de marca para pensar en las IMC. Y se debe dar capacitación adicional a los especialistas en comunicación sobre las IMC, en tanto que se mantienen sus aptitudes como especialistas.

Las comunicaciones de mercadotecnia en forma integral producirán más consistencia de los mensajes y mayor impacto de las ventas. Esto delega una responsabilidad a alguien (donde antes no existía) a fin de unificar las imágenes de la compañía y la marca como se dan a través de miles de actividades de la compañía. Las IMC aumentarán la capacidad de la compañía para llegar a los consumidores correctos con los mensajes correctos en el momento correcto y el lugar correcto.

❖ RESUMEN

Las comunicaciones de la mercadotecnia son uno de los cuatro elementos principales de la mezcla mercantil de la compañía. Los comerciantes deben saber cómo utilizar la publicidad, la promoción de las ventas, el mercadeo directo, las relaciones públicas y las ventas personales para comunicar la existencia y el valor del producto a los consumidores meta.

El proceso de comunicación como tal consta de nueve elementos: emisor, receptor, codificación, decodificación, mensaje, medios, respuesta, retroalimentación y ruido. Los comerciantes deben saber cómo llegar a la audiencia meta a la luz de las tendencias de la audiencia hacia la atención selectiva, la distorsión y el recuerdo.

El desarrollo del programa de promoción implica ocho pasos. El comunicador primero debe identificar la audiencia meta y sus características, incluida la imagen que ésta tiene del producto. Luego, el comunicador tiene que definir el objetivo de la comunicación, ya sea que se dirija a crear conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra. Después se debe diseñar un mensaje que incluya un contenido, estructura, formato y fuente efectivos. Entonces se deben seleccionar los canales de comunicación (tanto personales como no personales). A continuación se debe establecer el

presupuesto de promoción total. Cuatro métodos comunes son, el método que se puede pagar, el método del porcentaje de las ventas, el método de la paridad comparativa y el método de objetivo y tarea. Se debe dividir el presupuesto de promoción entre los principales instrumentos promocionales, según se ve afectado por factores como la estrategia de presión comparada con la estrategia de impulsión, la etapa de preparación del comprador y la etapa del ciclo de vida del producto. Entonces el comunicador debe supervisar qué porcentaje del mercado se concientiza del producto, lo prueba y está satisfecho en el proceso. Por último, se debe administrar e integrar toda la comunicación para obtener consistencia, buena programación y efectividad del costo.