Educación
Secretaría de Educación Pública

TECNOLOÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO ®
de la Costa Grande
Zihuatanejo, Gro.

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de la Costa Grande

Departamento de Ciencias Económico-Administrativas

Academia de la Licenciatura en Administración

APUNTES DE

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Asignatura:
Mezcla de Mercadotecnia (AEC-1080)

Plan de estudios: LADM-2010-234

Método ABS • Aprendizaje Basado en el Sentido

Mtra. Ana Bertha Sánchez Álvarez

Zihuatanejo, Guerrero
Agosto de 2026




Educación
Secretaría de Educación Pública
TECNOLOÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO
de la Costa Grande
Zihuatanejo, Gro.
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de la Costa Grande
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
Academia de la Licenciatura en Administración
APUNTES DE LA ASIGNATURA
MEZCLA DE MERCADOTECNIA
M.P.H. Ana Bertha Sánchez Álvarez
Zihuatanejo, Gro., agosto de 2026

ÍNDICE TEMÁTICO

Contribución Académica **9**

Introducción **13**

El Método ABS 14

Aprendizaje Basado en el Sentido 14

Principios del Método ABS 15

Nuestro Ecosistema de Aprendizaje 16

Del aprendizaje a la transformación 18

Recursos pedagógicos del Método ABS 18

La experiencia integradora del Método ABS 21

¿Cómo aprovechar estos apuntes? 22

Nuestro recorrido de aprendizaje 24

Mercadotecnia para la Vida 26

TEMA 1. PRODUCTO **28**

1.1 El producto y clasificaciones de productos 28

1.2 Características y atributos de los productos 45

1.3 Línea y mezcla de productos 50

1.4 Fases del ciclo de vida del producto 58

1.5 Estrategias en las etapas del ciclo de vida de productos 60

1.6 Mercadotecnia de servicios 73

1.7 Mercadotecnia de productos internacionales 85

TEMA 2. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS..... 98

2.1 Conceptualización 106

2.2 Etapas del proceso de nuevos productos 115

2.3 Modificación de nuevos productos..... 130

2.4 Estrategias de nuevos productos..... 137

2.5 Diseño de un nuevo producto..... 142

TEMA 3. PRECIO 152

3.1 Estrategia de Precio 152

3.2 Concepto, naturaleza e importancia del precio 154

3.3 Objetivos en la fijación del precio 157

3.4 Factores a considerar en la fijación del precio 159

3.5 Métodos de fijación de precios 192

3.6 Estrategias y políticas en la fijación de precios..... 199

3.7 Estrategias de ajuste de precios..... 208

TEMA 4. PLAZA..... 219

4.1 Estrategias de canales de distribución 220

4.2 Importancia de los canales de distribución 232

4.3 Comportamiento y organización del canal 235

4.4 Diseño de canales de distribución 243

4.5 Administración del canal..... 252

4.6 Distribución física 258

4.7 Logística y administración de la cadena de suministro 271

TEMA 5. PROMOCIÓN 291

5.1 Estrategias de promoción 291

5.2 Comunicación integral de la mercadotecnia 294

5.3 Publicidad 298

5.3.1 Objetivos de la publicidad 300

5.3.2 Herramientas 303

5.3.3 La estrategia de publicidad 306

5.3.4 Evaluación de un programa de publicidad 308

5.4 Promoción de ventas 310

5.4.1 Objetivos de la promoción de ventas 312

5.4.2 Herramientas de promoción de ventas 313

5.4.3 Evaluación de un programa de la promoción de ventas 315

5.5 Relaciones Públicas 317

5.5.1 Relaciones públicas en la mercadotecnia 319

5.5.2 Herramientas de relaciones públicas 321

5.5.3 Evaluación de un programa de comunicación integral de mercadotecnia 326

5.6 Ventas personales 328

5.6.1 El proceso de las ventas personales 331

5.6.2 Administración de la fuerza de ventas 334

5.6.3 Estrategias de venta y posventa 338

5.6.4 Benchmarketing 341

5.6.5 Marketing directo 343

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 361

APÉNDICE METODOLÓGICO..... 364

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Ruta de aprendizaje del estudiante* 23

Figura 2 *Marketing experiencial* 28

Figura 3 *El momento de tomar decisiones* 65

Figura 4 *Antes de cruzar fronteras* 86

Figura 5 Una innovación, dos perspectivas.....114

Figura 6 Análisis gráfico del punto de equilibrio 190

Figura 7 Un clic, varias funciones 227

Figura 8 Una experiencia, distintos canales: el caso Sephora 252

Figura 9 La red logística detrás de una entrega 270

ÍNDICE DE MONOGRAFÍAS

Monografía 1 Principios del Método ABS 16

Monografía 2 Ecosistema pedagógico del Método ABS 17

Monografía 3 Nuestro recorrido de aprendizaje 25

Monografía 4 El gran mapa de la clasificación de productos. Parte A 35

Monografía 5 El gran mapa de la clasificación de productos. Parte B 38

Monografía 6 Características y atributos de los productos 47

Monografía 7 Línea de productos: una familia de productos con un mismo propósito..... 52

Monografía 8 Mezcla de productos: el portafolio de una empresa 54

Monografía 9 Estrategias en las etapas del ciclo de vida del producto..... 70

Monografía 10 La experiencia de los servicios..... 77

Monografía 11 Características distintivas de los servicios 80

Monografía 12 Decisiones sobre productos internacionales 94

Monografía 13 Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos..... 104

Monografía 14 Desarrollo de nuevos productos 105

Monografía 15 Clasificación de los tipos de nuevos productos 107

Monografía 16 Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos 118

Monografía 17 Diseñar para crear valor: seis decisions clave..... 146

Monografía 18 Construir valor antes de llegar al mercado 148

Monografía 20 El precio, mucho más que una cifra 155

Monografía 21 El lugar donde los números se convierten en decisiones 162

Monografía 22 Estrategias de ajuste de precios 214

Monografía 23 La ruta de valor hacia el mercado 285

Monografía 24 La red que hace posible la entrega 286

Monografía 25 La promoción dentro de la mezcla de mercadotecnia 297

Monografía 26 Comunicación promocional en mercados internacionales 302

Monografía 27 El espacio creativo de la publicidad..... 303

Monografía 28 De los medios masivos al ecosistema publicitario conectado. 305

Monografía 29 Eventos y experiencias de vinculación 325

Monografía 30 Cuando los datos permiten conocer al cliente 347

Monografía 31 Misión cumplida 359

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Arquitectura pedagógica del Método ABS..... 19

Tabla 2 *La experiencia integradora del Método ABS*..... 21

Tabla 3 Estrategias de estandarización, adaptación y glocalización en organizaciones internacionales 91

Tabla 4 Innovaciones que están redefiniendo productos cotidianos 111

Tabla 5 De una necesidad cotidiana a una oportunidad de mercado 136

ÍNDICE DE MATRICES INTELIGENTES

Objetivos en la fijación de precios 158

Comparación de los métodos de fijación de precios 198

El canal como sistema de relaciones 242

Construcción progresiva del modelo de negocio 349

ÍNDICE DE EXPEDIENTES DE ANÁLISIS NOVA

Expediente de Análisis NOVA 1. Estructura de costos 170

ÍNDICE DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES NOVA

Carta de Bienvenida e incorporación a NOVA 61

Asignación de la Misión 1 del Proyecto Integrador ABS 101

Documento de Entrega · Misión 1: De la oportunidad a la propuesta de valor 150

Documento de Entrega · Misión 2: De la propuesta de valor a una decisión de precio 216

Documento de Entrega · Misión 3: De la propuesta de valor a una ruta hacia el mercado 288

Documento de Entrega · Misión 4: De la propuesta de valor a una comunicación que conecta 352

Contribución Académica

El desarrollo de los apuntes del programa de estudios de la asignatura Mezcla de Mercadotecnia, clave AEC-1080, de la Licenciatura en Administración plan LADM-2010-234, se diseña con el propósito de servir como guía didáctica tanto para los estudiantes que cursen la asignatura, como para los docentes que la impartan, en concordancia con el modelo educativo del Tecnológico Nacional de México: *Humanismo para la Justicia Social*.

A diferencia de asignaturas de carácter introductorio, la presente materia tiene un enfoque eminentemente aplicado, orientado al diseño, desarrollo e implementación de estrategias mercadológicas en contextos reales. En este sentido, los apuntes no solo abordan los fundamentos teóricos de la mezcla de mercadotecnia, sino que promueven su aplicación práctica mediante el desarrollo de un proyecto integrador, el cual permitirá al estudiante tomar decisiones estratégicas relacionadas con el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Un elemento distintivo de este material es la incorporación de un caso de estudio real, autorizado por la alta dirección, correspondiente a una empresa mexicana del sector de nutracéuticos de origen natural, la cual opera bajo un modelo de comercialización multinivel a nivel internacional. Asimismo, a lo largo de los distintos temas se integran otros casos implícitos que permiten enriquecer los procesos de análisis mercadotécnico, promoviendo en el estudiante una comprensión más integral y aplicada de los fenómenos del mercado.

Lo anterior facilita la contextualización de los contenidos teóricos y favorece la comprensión de la dinámica actual del mercado, así como el análisis de estrategias reales de comercialización, distribución, posicionamiento y comunicación.

Desde la perspectiva docente, contar con apuntes estructurados y orientados a la aplicación práctica favorece la planeación de estrategias didácticas más dinámicas, centradas en el aprendizaje activo, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas. Asimismo, el presente documento integra actividades instruccionales, ejercicios aplicados y criterios de evaluación que facilitan el seguimiento del aprendizaje y la valoración del desarrollo de competencias.

De manera complementaria, el material ha sido diseñado considerando la diversidad de formas en que los estudiantes se aproximan al aprendizaje. Por ello, a lo largo de los distintos temas se incorporan recursos didácticos variados, tales como monografías visuales, esquemas de síntesis, estudios de caso, actividades de aplicación, ejercicios de reflexión, recursos audiovisuales y propuestas de aprendizaje experiencial. Esta diversidad de herramientas busca favorecer la comprensión de los contenidos desde diferentes canales de procesamiento de la información, promoviendo no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades de análisis, comunicación, creatividad y aplicación práctica en contextos reales.

Por lo tanto, se espera que la implementación de este material contribuya al desarrollo de habilidades analíticas, estratégicas y creativas en los estudiantes, necesarias para diseñar propuestas mercadológicas viables, pertinentes y contextualizadas. De manera particular, se busca que el estudiante no solo sea capaz de aplicar herramientas de la mercadotecnia, sino que desarrolle una visión crítica y reflexiva sobre su impacto en la sociedad, promoviendo prácticas responsables, éticas y sustentables.

En apego a la competencia específica del programa de estudios, se pretende que el estudiante: analice y aplique los conceptos fundamentales relacionados con la

mezcla de mercadotecnia en diferentes entornos; identifique oportunidades y desarrolle propuestas para el diseño, rediseño y desarrollo de nuevos productos; diseñe e implemente estrategias de mezcla de mercadotecnia basadas en el análisis de información sistemáticamente obtenida del entorno; y desarrolle campañas publicitarias, promocionales y de relaciones públicas adecuadas al producto y/o servicio.

A lo anterior, se integra un enfoque complementario que responde a las demandas actuales de la sociedad: la incorporación de una perspectiva humanista y sustentable en la toma de decisiones mercadológicas, con el fin de formar profesionistas capaces de generar valor no solo económico, sino también social, promoviendo el respeto por la dignidad humana, el consumo consciente y el desarrollo responsable de los mercados.

La presente asignatura se articula como una continuación natural de Fundamentos de Mercadotecnia, en donde el estudiante transita de la comprensión teórica hacia la aplicación estratégica, constituyendo un puente hacia asignaturas posteriores como Sistemas de Información de Mercadotecnia, Innovación y Emprendimiento y Plan de Negocios. En este sentido, la materia fortalece el perfil del egresado al dotarlo de herramientas para la toma de decisiones en escenarios reales, complejos y cambiantes.

Finalmente, la elaboración de estos apuntes representa también un proceso de reflexión académica y actualización constante por parte del docente, integrando fuentes contemporáneas, experiencias prácticas y casos reales, lo cual contribuye al enriquecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje y al fortalecimiento del acervo académico institucional.

Nota sobre el uso de inteligencia artificial generativa

En la elaboración de esta obra se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo para el diseño y la producción de algunos recursos gráficos y didácticos, entre ellos monografías, láminas educativas, tablas, figuras y otros elementos visuales.

La conceptualización académica, selección y organización de los contenidos, diseño didáctico, contextualización, revisión y decisiones editoriales corresponden a la autora. Los recursos generados con apoyo de inteligencia artificial fueron revisados, adaptados y validados antes de su incorporación a la obra.

Introducción

Aprender mercadotecnia es aprender a comprender a las personas

La mercadotecnia comienza cuando dejamos de preguntar qué podemos vender y empezamos a preguntarnos cómo podemos generar valor para las personas.

Durante mucho tiempo, la mercadotecnia se ha entendido como la disciplina que ayuda a las organizaciones a diseñar productos, establecer precios, distribuirlos y comunicarlos al mercado. Sin embargo, antes de cualquier estrategia existe una realidad mucho más importante: **las personas**.

Detrás de cada producto hay una necesidad. Detrás de cada decisión de compra existen emociones, expectativas, experiencias y formas distintas de comprender el mundo. Y detrás de cada organización hay personas que buscan crear soluciones para otras personas.

Por ello, estos apuntes parten de una convicción sencilla: **la mercadotecnia es, ante todo, una disciplina humana**.

Más que aprender herramientas para vender, te invito a desarrollar una mirada capaz de comprender a las personas, analizar críticamente la realidad y diseñar propuestas de valor que contribuyan al bienestar individual, organizacional y social.

Vivimos en una época en la que la inteligencia artificial, el análisis de datos y las tecnologías digitales ofrecen oportunidades extraordinarias para conocer mejor a los consumidores. Precisamente por ello, hoy más que nunca resulta indispensable actuar con ética y responsabilidad.

La mejor estrategia de mercadotecnia no es la que vende más, sino la que genera valor respetando la dignidad de las personas.

A lo largo de este recorrido descubrirás que un producto, un precio, un canal de distribución o una campaña de comunicación nunca son decisiones aisladas. Cada una refleja la manera en que una organización comprende a las personas y el impacto que desea generar en la sociedad.

Por eso, en distintos momentos de estos apuntes encontrarás preguntas como estas:

🤝 **Conexión Humanista**

¿Qué problema humano estoy ayudando a resolver?

¿Cómo mejora esta propuesta la vida de las personas?

¿Cuál será su impacto social y ambiental?

¿Respeta la dignidad de quienes participan en este proceso?

Porque formar profesionistas competentes es indispensable; pero formar profesionistas íntegros es aún más importante.

El Método ABS

Aprendizaje Basado en el Sentido

Estos apuntes han sido desarrollados mediante el Método ABS (Aprendizaje Basado en el Sentido), una propuesta pedagógica que integra el rigor académico, la experiencia, la reflexión y el sentido humano para construir aprendizajes significativos y que deriva su nombre también de las iniciales de su autora, **A**na **B**ertha **S**ánchez.

Más que transmitir conceptos, el Método ABS invita a comprender la mercadotecnia desde la realidad, despertar la curiosidad, formular mejores preguntas y

descubrir que detrás de cada producto existe una necesidad, una historia y una oportunidad para generar valor.

Cada tema ha sido diseñado para que observes, analices, experimentes y apliques los conocimientos en contextos cercanos a tu vida y a tu futuro ejercicio profesional.

Una invitación a explorar la mercadotecnia

En esta asignatura no serás únicamente un estudiante que recibe información; te convertirás en un explorador mercadológico. A través de expediciones de aprendizaje, retos mercadológicos y safaris de observación, saldrás del aula para descubrir cómo la mercadotecnia se manifiesta en la vida cotidiana, analizar situaciones reales y comprender el impacto de las decisiones empresariales en las personas y en la sociedad.

¡Prepara tu brújula! En las páginas siguientes conocerás los principios, recursos y experiencias que acompañarán este recorrido de aprendizaje.

Principios del Método ABS

Aprender con sentido implica despertar la curiosidad, relacionar el conocimiento con la experiencia y comprender que todo aprendizaje alcanza su mayor valor cuando puede ponerse al servicio de las personas. En el Método ABS, el aprendizaje comienza antes de entrar al aula mediante el estudio autónomo y alcanza su mayor potencial en clase, donde se dialoga, se aplica y se construye de manera colaborativa.

La siguiente monografía sintetiza los cinco principios que orientan el Método ABS y acompañarán tu recorrido a lo largo de estos apuntes.

Monografía 1

Principios del Método ABS



Nota. Elaboración propia con base en el Método ABS.

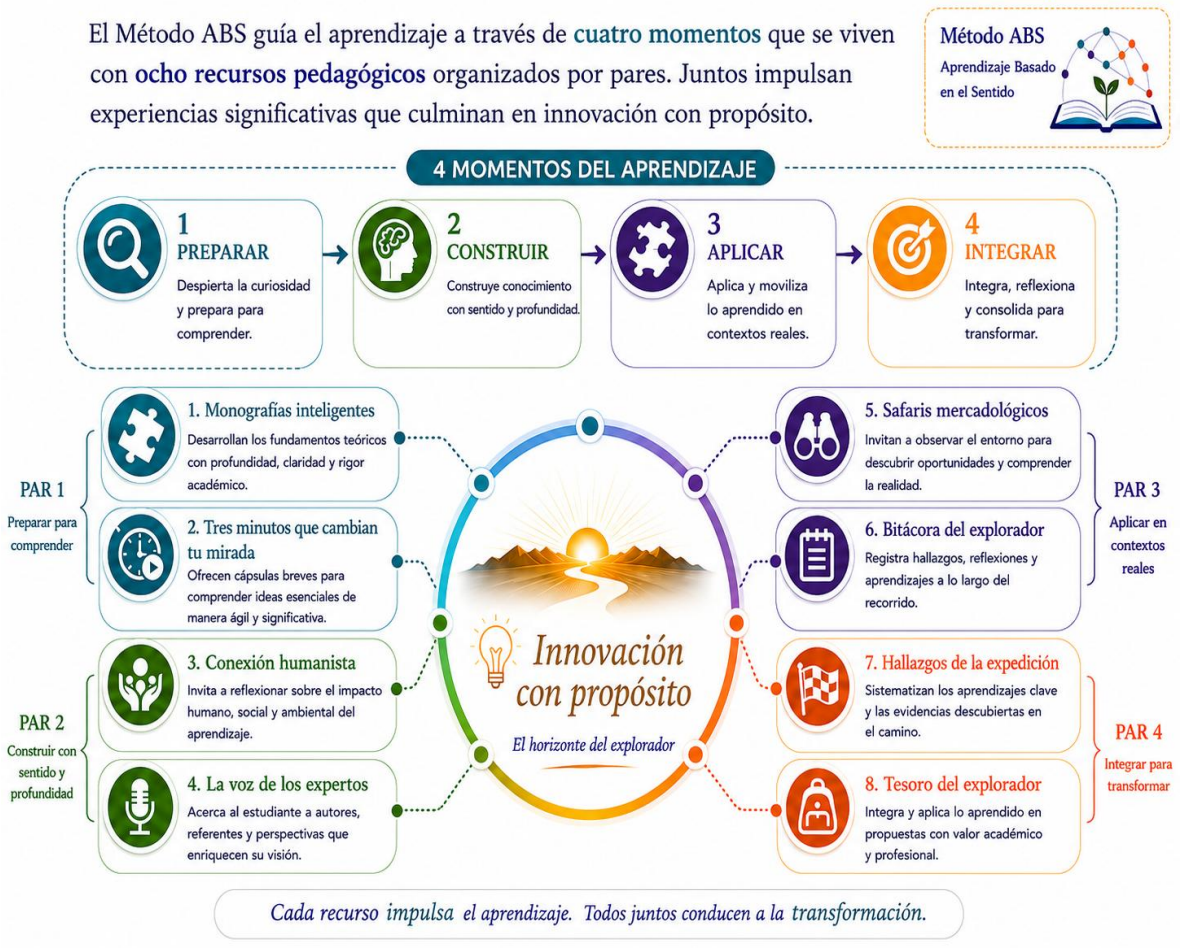
Nuestro Ecosistema de Aprendizaje

Aprender no ocurre de una sola manera. Algunas veces comprendemos al observar; otras, al reflexionar, dialogar, experimentar o resolver problemas. Por ello, estos apuntes integran diversos recursos pedagógicos que trabajan de manera complementaria para enriquecer tu proceso de aprendizaje.

Los principios del Método ABS orientan la manera de comprender el aprendizaje; su ecosistema pedagógico ofrece los recursos para convertir esa comprensión en experiencias formativas con sentido. Cada uno de ellos acompaña al estudiante en un recorrido que inicia con la curiosidad, se fortalece mediante la comprensión y encuentra su mayor significado cuando el conocimiento se pone al servicio de las personas.

Monografía 2

Ecosistema pedagógico del Método ABS



Nota. Elaboración propia con base en el Método ABS.

Del aprendizaje a la transformación

El Método ABS no concluye cuando el estudiante comprende una realidad. Su propósito último consiste en desarrollar la capacidad de transformarla mediante propuestas responsables, creativas y sustentables que generen valor para las personas, las organizaciones y la sociedad.

Cada recurso pedagógico representa un momento de esta travesía. Las preguntas despiertan la curiosidad; las monografías organizan el conocimiento; las voces expertas amplían la comprensión; los retos, safaris y bitácoras conectan el aprendizaje con la realidad. Finalmente, los hallazgos y el tesoro del explorador integran lo aprendido y lo convierten en propuestas con sentido.

Por ello, la travesía del explorador culmina cuando el conocimiento deja de ser únicamente comprensión y se convierte en **innovación con propósito**: la capacidad de imaginar, diseñar e impulsar soluciones que respondan a necesidades reales y contribuyan al bienestar de las personas y al desarrollo sostenible de su entorno.

Recursos pedagógicos del Método ABS

Cada recurso que encontrarás en estos apuntes tiene un propósito definido. En conjunto, forman un ecosistema que favorece la comprensión, la reflexión, la aplicación práctica y la construcción de aprendizajes con sentido. La siguiente tabla resume los recursos pedagógicos permanentes del Método ABS y la función que desempeña cada uno durante el proceso de aprendizaje.

Tabla 1

Arquitectura pedagógica del Método ABS

Momento del aprendizaje	Recursos pedagógicos	Experiencia del estudiante	Propósito formativo
1. Preparar	📡 La mercadotecnia está hablando de esto 🎬 Escenarios de inmersión ⏱️ Tres minutos que cambian tu mirada	Observa el entorno, se sorprende, recupera conocimientos previos y formula preguntas que despiertan su interés por el tema.	Despertar la curiosidad, conectar el aprendizaje con la realidad contemporánea, contextualizarlo y generar una disposición positiva hacia el conocimiento.
2. Construir	🧩 Monografías inteligentes 🎙️ La voz de los expertos	Comprende conceptos, establece relaciones entre ideas y construye una base teórica sólida mediante el diálogo con especialistas.	Favorecer la comprensión profunda y fundamentada de los contenidos disciplinares.
3. Movilizar	🎯 Retos mercadológicos	Analiza situaciones, toma decisiones, resuelve problemas y propone soluciones creativas a partir de los conocimientos adquiridos.	Desarrollar competencias mediante la aplicación práctica del aprendizaje en contextos reales o simulados.
4. Consolidar	🤝 Conexión humanista 🏁 Hallazgos 🎒 Tesoro del explorador 🔗 Consolidando el aprendizaje	Reflexiona sobre lo aprendido, integra conocimientos, identifica sus principales descubrimientos y reconoce el sentido personal y profesional del aprendizaje.	Consolidar aprendizajes significativos desde una perspectiva crítica, humanista y reflexiva.

Momento del aprendizaje	Recursos pedagógicos	Experiencia del estudiante	Propósito formativo
5. Transformar	🚀 Proyecto Integrador ABS	Integra progresivamente los aprendizajes de toda la asignatura para diseñar una propuesta de valor que responda a una necesidad real con creatividad, responsabilidad y visión estratégica.	Transformar el conocimiento en una propuesta profesional que evidencie el desarrollo de competencias y la capacidad de generar valor para las personas y las organizaciones.

Nota. Elaboración propia con base en el Método ABS.

🏢 Colección Institucional NOVA

La experiencia de aprendizaje del Método ABS se complementa con la Colección Institucional NOVA, un conjunto de documentos corporativos que fortalecen la inmersión del estudiante en el entorno organizacional donde se desarrollan los proyectos académicos. Esta colección incluye cartas institucionales, organigramas, nombramientos, memorandos, reconocimientos y otros documentos que recrean la experiencia de incorporarse a una organización profesional, favoreciendo el aprendizaje situado y el sentido de pertenencia.

📋 Sistema de Valoración ABS

Como complemento de los recursos pedagógicos y de la Colección Institucional NOVA, estos apuntes incorporan el **Sistema de Valoración ABS (SV)**, integrado por tres Documentos Maestros diseñados para orientar la valoración de los desempeños del estudiante durante el desarrollo de retos mercadológicos, aprendizajes experienciales y proyectos estratégicos.

Con el propósito de mantener la fluidez del manuscrito, los instrumentos completos se presentan en el **Apéndice Metodológico** al final de la obra. En cada actividad únicamente se indicará el Documento Maestro correspondiente para facilitar su consulta y aplicación por parte del docente.

La experiencia integradora del Método ABS

Además de los recursos pedagógicos, el Método ABS articula el aprendizaje mediante una experiencia integradora que te invita a observar, analizar, reflexionar y aplicar los conocimientos en situaciones cercanas a la realidad profesional.

La siguiente tabla presenta las etapas que conforman este recorrido y el propósito de cada una dentro del proceso formativo.

Tabla 2

La experiencia integradora del Método ABS

Ícono	Etapa	Propósito
	Estación integradora de aprendizaje	Presenta el reto que dará sentido a toda la experiencia de aprendizaje.
	Safari de Aprendizaje ABS	Favorece la observación y el análisis de situaciones reales del entorno.
	Bitácora del explorador	Registra evidencias, reflexiones y aprendizajes construidos durante el proceso.
	Hallazgos de la expedición	Sistematiza y comunica los principales descubrimientos obtenidos.
	Tesoro del explorador	Integra y recupera los aprendizajes más significativos para su aplicación futura.

Nota. Elaboración propia con base en el Método ABS.

Láminas Educativas ABS

A lo largo de estos apuntes encontrarás algunas tablas identificadas como **Láminas Educativas ABS**. Se trata de recursos didácticos diseñados para presentar comparaciones, ejemplos o síntesis mediante una organización visual clara que facilite el análisis y la comprensión de los contenidos.

¿Cómo aprovechar estos apuntes?

Cada recurso del Método ABS cumple una función específica dentro del proceso de aprendizaje.

Orientaciones para el docente

Con el propósito de facilitar la implementación del Método ABS, al final de estos apuntes se incorpora un **Apéndice**, el cual reúne instrumentos de valoración y un estudio de caso que complementan las experiencias de aprendizaje.

La primera parte presenta el **Sistema de Valoración ABS (SV)**, conformado por tres Documentos Maestros destinados a valorar retos mercadológicos, aprendizajes experienciales y proyectos estratégicos. Para evitar la repetición de formatos, cada actividad hará referencia únicamente al documento correspondiente.

La segunda parte contiene el **estudio de caso Vital Health**, diseñado para integrar y aplicar los contenidos abordados en la asignatura mediante el análisis de una organización real.

De esta manera, el docente dispone de instrumentos reutilizables y de un recurso integrador, congruentes con la filosofía del Método ABS y adaptables a distintos momentos del proceso de aprendizaje.

Este diseño responde a una idea central del método: facilitar la labor docente sin sacrificar el rigor académico, ofreciendo recursos que puedan adaptarse a diversos contextos educativos y contribuir a una valoración más formativa, sistemática y significativa del aprendizaje.

La siguiente monografía muestra cómo se articulan para dar sentido a este recorrido formativo.

Figura 1

Ruta de aprendizaje del estudiante



Nota. Elaboración propia con base en el Método ABS.

A medida que avances encontrarás recursos que enriquecerán tu experiencia: monografías inteligentes, retos mercadológicos, expediciones de aprendizaje, espacios de reflexión, la voz de los expertos, recursos audiovisuales y actividades de aplicación, entre otros.

No es necesario recorrerlos todos de la misma manera. Algunos te invitarán a observar; otros, a analizar, debatir, crear o tomar decisiones. Cada uno ha sido incorporado para ayudarte a comprender la mercadotecnia desde distintas perspectivas y favorecer un aprendizaje más profundo.

Lo más importante es mantener una actitud abierta, curiosa y participativa. La riqueza de este recorrido dependerá, en gran medida, de tu disposición para explorar, preguntar, experimentar y construir tus propios aprendizajes.

Nuestro recorrido de aprendizaje

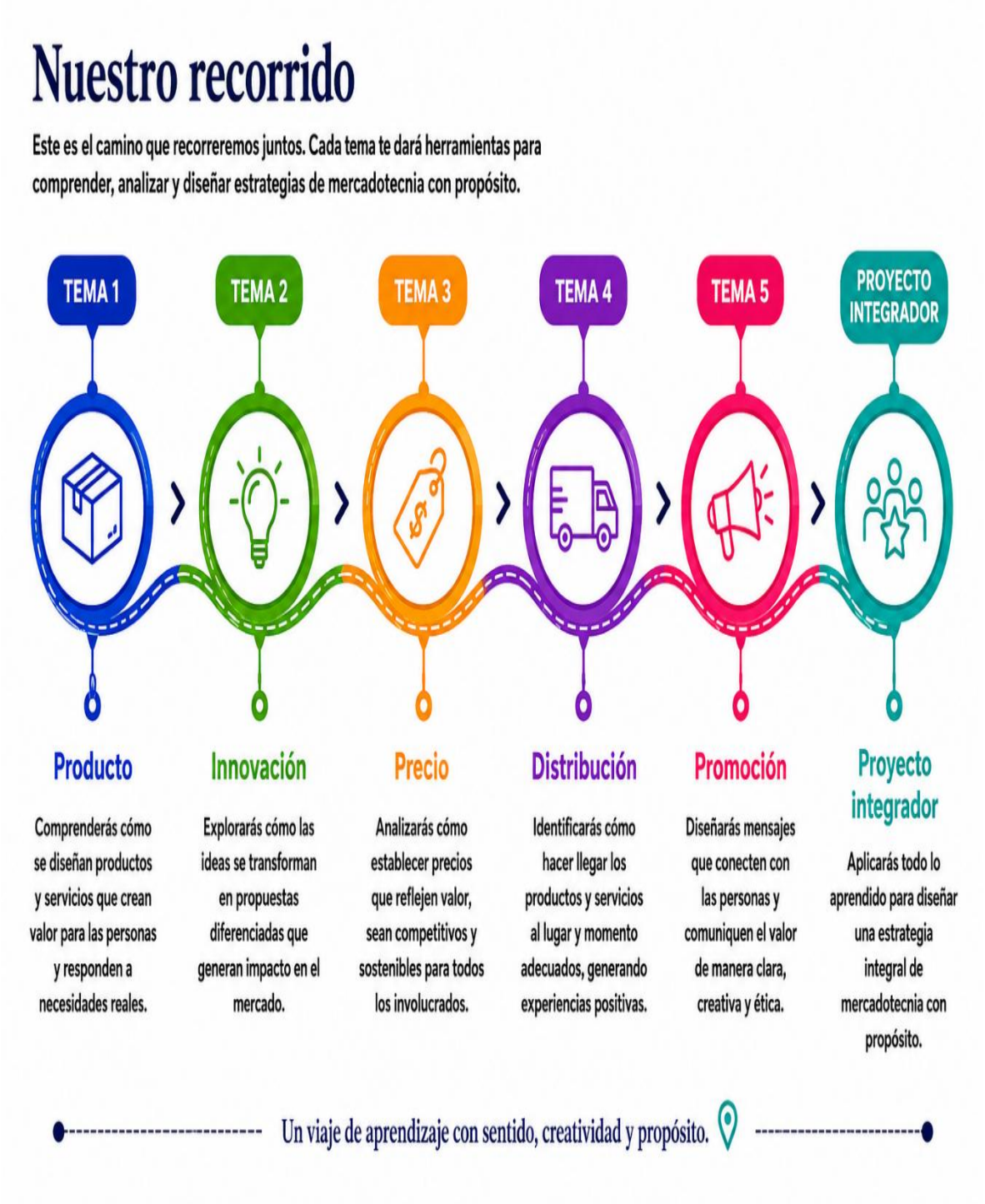
Todo gran aprendizaje comienza dando el primer paso.

A lo largo de cinco temas recorrerás un camino que te permitirá comprender la mezcla de mercadotecnia desde una perspectiva estratégica, práctica y humana.

En cada etapa desarrollarás nuevos conocimientos, aplicarás lo aprendido en situaciones reales y construirás las competencias necesarias para diseñar propuestas de valor orientadas a las personas y a la sociedad.

Monografía 3

Nuestro recorrido de aprendizaje



Nota. Elaboración propia con base en el Método ABS.

Mercadotecnia para la Vida

La mercadotecnia tiene el poder de generar valor, fortalecer relaciones y contribuir al bienestar de las personas y de la sociedad.

Deseo que, al concluir este recorrido, no solo domines los elementos de la mezcla de mercadotecnia, sino que descubras una manera de ejercer esta profesión con responsabilidad, creatividad y sentido humano.

A quienes hoy abren estas páginas…

Si eres estudiante, deseo que estos apuntes despierten tu curiosidad, fortalezcan tu pensamiento crítico y te inspiren a descubrir que la mercadotecnia puede convertirse en una herramienta para construir soluciones que respondan a las necesidades de las personas y contribuyan a una sociedad más humana y sostenible.

Si eres docente, espero que este material aporte ideas, recursos y experiencias que enriquezcan tu práctica educativa y sirvan como punto de partida para seguir construyendo nuevas formas de enseñar y aprender.

Bienvenido, bienvenida.

A partir de este momento comienza un recorrido que te llevará a mirar la mercadotecnia con nuevos ojos.

- ✓ Porque los mercados cambian.
- ✓ Las tecnologías evolucionan.
- ✓ Las estrategias se transforman.
- ✓ Pero comprender a las personas seguirá siendo, siempre, el punto de partida.

¡La expedición está por comenzar!

TEMA

1

PRODUCTO



COMPETENCIA ESPECÍFICA

Analiza y aplica los conceptos fundamentales relacionados con la mezcla de mercadotecnia en los diferentes entornos.

cada proyecto comienza
cuando alguien decide convertir
una oportunidad en una responsabilidad.

TEMA 1. PRODUCTO

1.1 El producto y clasificaciones de productos

Apertura: aprender a mirar distinto

Cuando compras un café, ¿realmente compras café? Tal vez compras energía, una pausa o una experiencia.

En mercadotecnia, los productos no son solo objetos; representan experiencias llenas de significado, tal como se puede observar en la siguiente

Figura 2

Marketing experiencial



Nota. Imagen propia. Representa la experiencia emocional asociada al consumo de café.

⏱️ **Tres minutos que cambian tu mirada**

La mercadotecnia está presente en los acontecimientos que captan la atención del mundo. Aquí descubrirás cómo los conceptos estudiados cobran vida en situaciones reales y actuales.

El deporte constituye uno de los escenarios donde estos principios pueden apreciarse con mayor claridad. Observa cómo un acontecimiento reciente ilustra la construcción de valor alrededor de un producto, una marca y una experiencia.

Durante el Mundial de Fútbol de 2026, millones de personas siguieron con entusiasmo uno de los acontecimientos deportivos de mayor alcance internacional. En medio de ese fenómeno, un nombre comenzó a aparecer con frecuencia en conversaciones, noticieros y redes sociales: Gilberto Mora.

Para muchos aficionados ya era una joven promesa del fútbol mexicano; para otros, fue este torneo el que los llevó a conocer su talento.

Más allá de su desempeño deportivo, comenzó a ocurrir algo interesante desde la perspectiva de la mercadotecnia: cada entrevista, publicación en redes sociales y aparición pública incrementaba su visibilidad y fortalecía su potencial como marca personal.

Al mismo tiempo, figuras consolidadas como Lionel Messi y Cristiano Ronaldo continuaban protagonizando campañas publicitarias, acuerdos comerciales y conversaciones globales que trascendían el ámbito deportivo.

Entonces surge una pregunta fundamental.

¿Qué es exactamente lo que las empresas desean asociar con estos deportistas?

¿Su talento?

¿Su disciplina?

¿Su historia de vida?

¿La confianza que generan?

¿La admiración que despiertan?

La respuesta probablemente incluya un poco de cada uno de estos elementos.

Porque, en mercadotecnia, el verdadero valor rara vez se encuentra únicamente en aquello que podemos observar. Con frecuencia reside en lo que representa para las personas.

Y precisamente de eso hablaremos en este primer tema.

Porque antes de diseñar un producto, establecer un precio o desarrollar una campaña de comunicación, es necesario comprender una pregunta fundamental:

¿Qué es realmente un producto?

¿Por qué importa?

Piensa por un momento en todo lo que ha formado parte de tu día desde que despertaste esta mañana.

Tal vez apagaste la alarma de tu teléfono celular, preparaste un café, escuchaste música mientras te dirigías al Tec, revisaste tus redes sociales o compraste algún alimento antes de entrar a clase.

Ahora observa algo interesante.

Cada uno de esos productos llegó a tus manos porque alguien fue capaz de comprender una necesidad, diseñar una solución y comunicar el valor que ofrecía.

Sin darte cuenta, la mercadotecnia ha estado presente desde el inicio de tu día.

Sin embargo, un mercadólogo aprende a mirar más allá de lo evidente.

Mientras muchas personas observan únicamente un objeto, él identifica una necesidad satisfecha.

Mientras otros ven una botella de agua, él descubre una promesa de bienestar.

Mientras algunos compran unos tenis, él reconoce una propuesta que combina diseño, identidad, prestigio y experiencia.

Una consulta médica, una plataforma de *streaming*, una experiencia turística, un curso universitario, una aplicación móvil o incluso la reputación que una persona construye a lo largo de su trayectoria profesional son también productos desde la perspectiva mercadológica.

Todos ellos generan valor para alguien.

Comprender qué es un producto constituye el primer paso para estudiar mercadotecnia.

No se trata únicamente de memorizar una definición.

Se trata de comenzar a observar el mundo desde una perspectiva diferente, una perspectiva que te permitirá descubrir oportunidades donde otros solamente ven objetos cotidianos.

Existe, además, una razón aún más importante.

Cada producto que llega al mercado influye, de una u otra manera, en la vida de las personas. Puede facilitar su trabajo, mejorar su salud, ahorrar tiempo, fortalecer sus relaciones o generar bienestar. Pero también puede fomentar hábitos poco saludables o responder a necesidades creadas artificialmente.

Por ello, comprender el concepto de producto también implica asumir una responsabilidad.

Como futuro profesional de la mercadotecnia, aprenderás a diseñar propuestas competitivas, pero también a preguntarte constantemente:

¿Qué valor estoy generando para las personas?

Esa pregunta acompañará todas las decisiones que tomarás a lo largo de esta asignatura.

Construyamos juntos el concepto

Antes de acudir a las definiciones de los especialistas, volvamos por un momento al caso con el que iniciamos este tema.

Durante el Mundial, miles de aficionados adquirieron la camiseta de su selección favorita, compraron el balón oficial del torneo o descargaron aplicaciones para seguir los partidos en tiempo real. Otros contrataron plataformas de *streaming* para no perderse ningún encuentro y millones compartieron emociones, opiniones y recuerdos a través de las redes sociales.

Aunque todos estos ejemplos son muy diferentes entre sí, comparten una característica esencial.

Todos fueron creados para ofrecer valor a las personas.

Detengámonos un momento a reflexionar.

¿Qué tienen en común una camiseta, una aplicación móvil, una transmisión deportiva y la experiencia de asistir a un estadio?

La respuesta nos conduce al concepto de producto.

Con frecuencia asociamos la palabra producto con un objeto físico. Sin embargo, desde la perspectiva de la mercadotecnia, el concepto es mucho más amplio.

La Voz de los Expertos

Kotler y Armstrong (2017) explican que un producto es todo aquello que puede ofrecerse a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

Esta concepción permite entender que su valor no reside solo en lo tangible, sino en los beneficios y soluciones que ofrece.

Esta definición transforma nuestra manera de comprender la mercadotecnia.

Significa que un producto puede ser un bien tangible, un servicio, una experiencia, una persona, un lugar, una organización, información o incluso una idea.

En otras palabras, lo que convierte a algo en un producto no es su forma física, sino el valor que aporta a quien lo recibe.

Piensa nuevamente en algunos ejemplos.

Una consulta psicológica, una suscripción a Spotify, ChatGPT, una campaña para promover la donación de sangre o un parque nacional son también productos desde la perspectiva mercadológica.

Aunque entre ellos existan enormes diferencias, precisamente esas diferencias constituyen el punto de partida para comprender por qué no todos requieren las mismas estrategias de mercadotecnia.

Porque si todos son productos...

¿Por qué no todos requieren la misma estrategia de mercadotecnia?

La respuesta comienza conociendo cómo se clasifican.

Descubriendo los productos que nos rodean

Hasta este momento descubrimos que un producto puede adoptar formas muy distintas: puede ser un bien tangible, un servicio, una experiencia, una organización, una idea o incluso una persona.

Ahora surge una nueva pregunta.

Si todos ellos son productos, ¿por qué no se comercializan de la misma manera?

La respuesta es sencilla: porque no todos satisfacen las mismas necesidades ni las personas los adquieren de la misma forma.

Imagina que al salir del Tec decides realizar tres compras.

Primero entras a una tienda de conveniencia para comprar una botella de agua.

Más tarde visitas una tienda de tecnología porque necesitas una computadora portátil para realizar tus trabajos universitarios. Finalmente, antes de regresar a casa, agendas una consulta médica para la próxima semana.

Aunque las tres situaciones implican la adquisición de un producto, seguramente no tomaste las tres decisiones de la misma manera.

La botella de agua probablemente la elegiste en pocos segundos.

La computadora requerirá comparar marcas, características, precios y garantías antes de decidirte.

La consulta médica dependerá, además, de la confianza que te inspire el profesionista.

Como puedes observar, cada decisión de compra responde a un proceso diferente. Por ello, los mercadólogos clasifican los productos no únicamente para organizar conceptos, sino para comprender estas diferencias, que permiten diseñar estrategias de mercadotecnia más eficaces y ofrecer mayor valor a los consumidores.

Antes de estudiar cada clasificación de manera individual, resulta útil comprender el panorama general. La siguiente monografía integra las principales perspectivas para clasificar los productos y te ayudará a construir una visión global que facilitará la comprensión de los apartados que estudiarás a continuación.

Monografía 4

El gran mapa de la clasificación de productos. Parte A



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema.

A partir de este mapa de referencia, analizaremos cada una de las perspectivas de clasificación de los productos. Comenzaremos con la que considera su durabilidad y tangibilidad.

1. Según su durabilidad y tangibilidad

Esta perspectiva clasifica los productos en bienes no duraderos, bienes duraderos y servicios, de acuerdo con su vida útil y su naturaleza física.

1.1 Bienes no duraderos

Son productos tangibles que se consumen en uno o pocos usos.

Ejemplos: alimentos, bebidas y artículos de limpieza.

1.2 Bienes duraderos

Son productos tangibles diseñados para utilizarse durante un periodo prolongado.

Ejemplos: automóviles, computadoras y mobiliario.

1.3 Servicios

Son actividades o beneficios intangibles cuya calidad depende, en gran medida, de la experiencia del cliente.

Ejemplos: atención médica, educación y transporte.

Reflexión

La naturaleza del producto influye en la forma en que debe comercializarse. Sin embargo, también es necesario comprender cómo las personas toman sus decisiones de compra. Un mismo producto puede percibirse de manera distinta según las necesidades, expectativas y circunstancias de cada consumidor. Conocer la forma en que las personas evalúan y eligen una oferta resulta tan importante como comprender las características del propio producto.

2. Según el comportamiento de compra del consumidor

Los productos de consumo también pueden clasificarse según la forma en que los consumidores realizan sus compras. Con base en este criterio, se distinguen productos de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscados.

2.1 Productos de conveniencia

Se adquieren con frecuencia y con un mínimo esfuerzo de comparación.

Ejemplos: pan, leche y jabón.

2.2 Productos de comparación

Requieren evaluar distintas alternativas antes de decidir la compra.

Ejemplos: ropa, muebles y computadoras.

2.3 Productos de especialidad

Poseen características únicas o un fuerte prestigio de marca.

Ejemplos: Rolex, Harley-Davidson y Apple.

2.4 Productos no buscados

Su compra normalmente surge cuando aparece una necesidad específica.

Ejemplos: seguros de vida, servicios funerarios y planes de previsión.

Reflexión

Comprender cómo compran las personas permite diseñar estrategias de mercadotecnia acordes con cada tipo de producto.

Hasta ahora hemos clasificado los productos considerando sus características y el comportamiento de compra de los consumidores. La siguiente monografía incorpora una tercera perspectiva: el mercado al que se dirige el producto, completando así el panorama general de su clasificación**.**

Monografía 5

El gran mapa de la clasificación de productos. Parte B



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema.

La tercera perspectiva para clasificar los productos es la siguiente:

3. Tipo de mercado al que están destinados.

Desde este enfoque, los productos se dividen en productos de consumo y productos industriales, de acuerdo con el uso que recibirán y el tipo de comprador al que se dirigen.

Esta clasificación resulta especialmente útil porque las estrategias de mercadotecnia cambian de manera importante cuando el cliente es un consumidor final o una organización.

3.1 Productos de consumo

Son bienes y servicios adquiridos por las personas para satisfacer necesidades personales, familiares o del hogar. Las decisiones de compra suelen estar influenciadas por factores emocionales, sociales, culturales y económicos, por lo que las estrategias de mercadotecnia buscan crear valor, generar experiencias positivas y fortalecer la relación con el consumidor.

Ejemplos: alimentos, ropa, teléfonos inteligentes, servicios turísticos, plataformas de entretenimiento y productos de cuidado personal.

3.2 Productos industriales

Son bienes y servicios adquiridos por empresas, instituciones u organizaciones para producir otros bienes, prestar servicios o apoyar sus procesos de operación. En este mercado, las decisiones de compra suelen basarse en criterios técnicos, económicos y de desempeño, lo que hace que las relaciones comerciales sean más racionales y de largo plazo.

Los productos industriales se agrupan en tres grandes categorías:

3.2.1 Materiales y componentes

Son bienes que se incorporan total o parcialmente al producto final durante el proceso de producción.

Ejemplos: acero, madera, harina, telas, microprocesadores y motores.

3.2.2 Bienes de capital

Son equipos e instalaciones que permiten fabricar productos o prestar servicios, sin formar parte del producto terminado.

Ejemplos: maquinaria industrial, robots de ensamblaje, montacargas, hornos industriales y edificios destinados a la producción.

3.2.3 Suministros y servicios empresariales

Comprenden los productos y servicios que apoyan el funcionamiento cotidiano de la organización, aunque no se integren al producto final.

Ejemplos: papelería, artículos de limpieza, servicios de mantenimiento, consultoría, software empresarial y servicios de seguridad.

🐾 Safari de Aprendizaje ABS

Detrás de los productos

Propósito

Aplicar los criterios de clasificación de productos mediante la observación y el análisis de establecimientos comerciales del entorno, desarrollando la capacidad para interpretar la realidad del mercado desde una perspectiva mercadológica.

🧭 Expedición de Aprendizaje

¿Alguna vez te has preguntado cuántas historias de mercadotecnia pueden descubrirse en un supermercado, una farmacia o una tienda de conveniencia?

En esta expedición saldrás del aula para observar el mercado como un auténtico **explorador mercadológico**. Tu desafío consistirá en identificar cómo se clasifican los productos, qué necesidades satisfacen y qué decisiones estratégicas hay detrás de ellos. Mantén la curiosidad despierta, registra tus observaciones y prepárate para regresar con valiosos hallazgos.

Para emprender esta expedición, reúne a tu equipo de exploración (4 integrantes). Juntos visiten uno de los siguientes establecimientos comerciales de su comunidad. Recuerden que no existen dos mercados exactamente iguales. Cada establecimiento refleja decisiones sobre los productos que ofrece, las necesidades que busca satisfacer y el tipo de clientes a quienes desea servir. Su misión será descubrir esas decisiones con la mirada de un mercadólogo.

- Supermercado.
- Tienda de conveniencia.
- Farmacia.
- Papelería.
- Ferretería.
- Tienda de ropa.
- Mercado municipal.
- Otro establecimiento autorizado por el docente.

Durante el recorrido, asuman el papel de consultores de mercadotecnia.

Observen cuidadosamente los productos disponibles y **seleccionen doce productos diferentes**, procurando que representen la mayor diversidad posible de las clasificaciones estudiadas en este apartado.

Dialoguen, comparen puntos de vista y lleguen a acuerdos antes de registrar cada clasificación. El propósito no consiste únicamente en identificar categorías, sino en construir, mediante el trabajo colaborativo, una comprensión más profunda de la realidad del mercado.

📒 Bitácora del explorador

- Fecha
- Lugar de exploración
- Equipo de exploración
- Objetivo de la expedición

📄 **Evidencias de aprendizaje**

El equipo entregará un reporte que incluya:

1. Fichas de análisis de los doce productos

Para cada producto elaboren una ficha con la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Clasificación según su **durabilidad y tangibilidad**:
- Bien no duradero.
- Bien duradero.
- Servicio.

Clasificación según el **mercado al que se dirige**:

- Producto de consumo.
- Producto industrial.

Si corresponde a un **producto de consumo**, identifiquen su categoría:

- Conveniencia.
- Comparación.
- Especialidad.
- No buscado.

Si corresponde a un **producto industrial**, identifiquen su categoría:

- Materiales y componentes.
- Bienes de capital.
- Suministros y servicios.

Justificación de cada clasificación con base en los conceptos estudiados.

2. Análisis e interpretación

Como equipo respondan las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de productos predominan en el establecimiento visitado?
- ¿Cuál de las clasificaciones estudiadas apareció con mayor frecuencia? Expliquen por qué consideran que sucede.
- ¿Qué producto resultó más difícil de clasificar? Fundamenten su respuesta.
- ¿Qué aprendieron acerca del comportamiento del consumidor durante esta experiencia de observación?

Si fueran responsables del establecimiento, ¿qué tipo de productos incorporarían, eliminarían o fortalecerían para responder mejor a las necesidades de sus clientes?

Seleccionen uno de los productos observados y propongan una mejora que incremente su valor para el consumidor o reduzca su impacto social o ambiental.

Justifiquen su propuesta.

🤝 **Conexión humanista**

La mercadotecnia comienza mucho antes de diseñar campañas publicitarias. Empieza cuando aprendemos a observar.

Cada producto representa una decisión empresarial orientada a satisfacer una necesidad; sin embargo, también refleja una manera de comprender a las personas y genera efectos económicos, sociales y ambientales en su entorno. Elegir qué productos ofrecer, en qué cantidades y para quiénes influye en las posibilidades de acceso de los consumidores, en la actividad de los proveedores y productores locales, y en la generación de residuos derivada del consumo.

Por ello, clasificar un producto no consiste únicamente en asignarlo correctamente a una categoría. También implica preguntarse qué necesidad atiende, qué valor aporta, quiénes participan para hacerlo disponible y cuáles pueden ser sus consecuencias a lo largo de su recorrido.

Observar con atención, dialogar con otros y analizar críticamente la realidad permite comprender que el desafío de la mercadotecnia no consiste solamente en vender más, sino en diseñar propuestas de valor capaces de mejorar la vida de las personas y contribuir a un desarrollo más responsable y sustentable.

Valoración del aprendizaje

El desempeño del equipo será valorado mediante **SV-02 · Aprendizajes Experienciales**, de acuerdo con los criterios y niveles de desempeño establecidos en el **Apéndice Metodológico.**

Consolidando el aprendizaje

Como has observado, un mismo producto puede clasificarse desde distintas perspectivas: por su durabilidad y tangibilidad, por el comportamiento de compra del consumidor o por el mercado al que se dirige. Estas clasificaciones no se excluyen entre sí; por el contrario, se complementan y permiten comprender mejor la naturaleza de los productos y diseñar estrategias de mercadotecnia más eficaces.

1.2 Características y atributos de los productos

Dos estudiantes comparan un iPhone y un Samsung de alta gama. Ambos ofrecen especificaciones similares; sin embargo, uno elige el iPhone por la integración con otros dispositivos Apple y el prestigio de la marca, mientras que el otro prefiere Samsung por sus funciones de inteligencia artificial y su relación costo-beneficio.

¿Por qué dos personas llegan a decisiones diferentes al analizar productos semejantes?

La respuesta está en comprender la diferencia entre **las características** y **los atributos** del producto.

Características de los productos

Las características son los elementos objetivos que describen un producto, como su tamaño, materiales, diseño, capacidad, tecnología o desempeño. Representan aquello que el producto **es o posee**. Por sí solas no garantizan el éxito comercial; adquieren valor cuando responden a las necesidades del consumidor.

Por ejemplo, un termo de acero inoxidable conserva la temperatura durante varias horas, mientras que un teléfono inteligente puede incorporar una batería de larga duración o una cámara de alta resolución. Estas son características del producto.

Atributos de los productos

Los atributos corresponden al valor que el consumidor asigna a las características del producto. Se construyen a partir de la percepción, la experiencia y el significado que cada persona les otorga.

Por ello, dos consumidores pueden valorar de manera distinta un mismo teléfono inteligente. Para algunos será más importante el prestigio de la marca; para otros, la innovación tecnológica, la personalización o la relación entre prestaciones y precio.

Las empresas no solo diseñan productos con mejores características; también desarrollan atributos que diferencian su propuesta de valor y fortalecen su posicionamiento en el mercado.

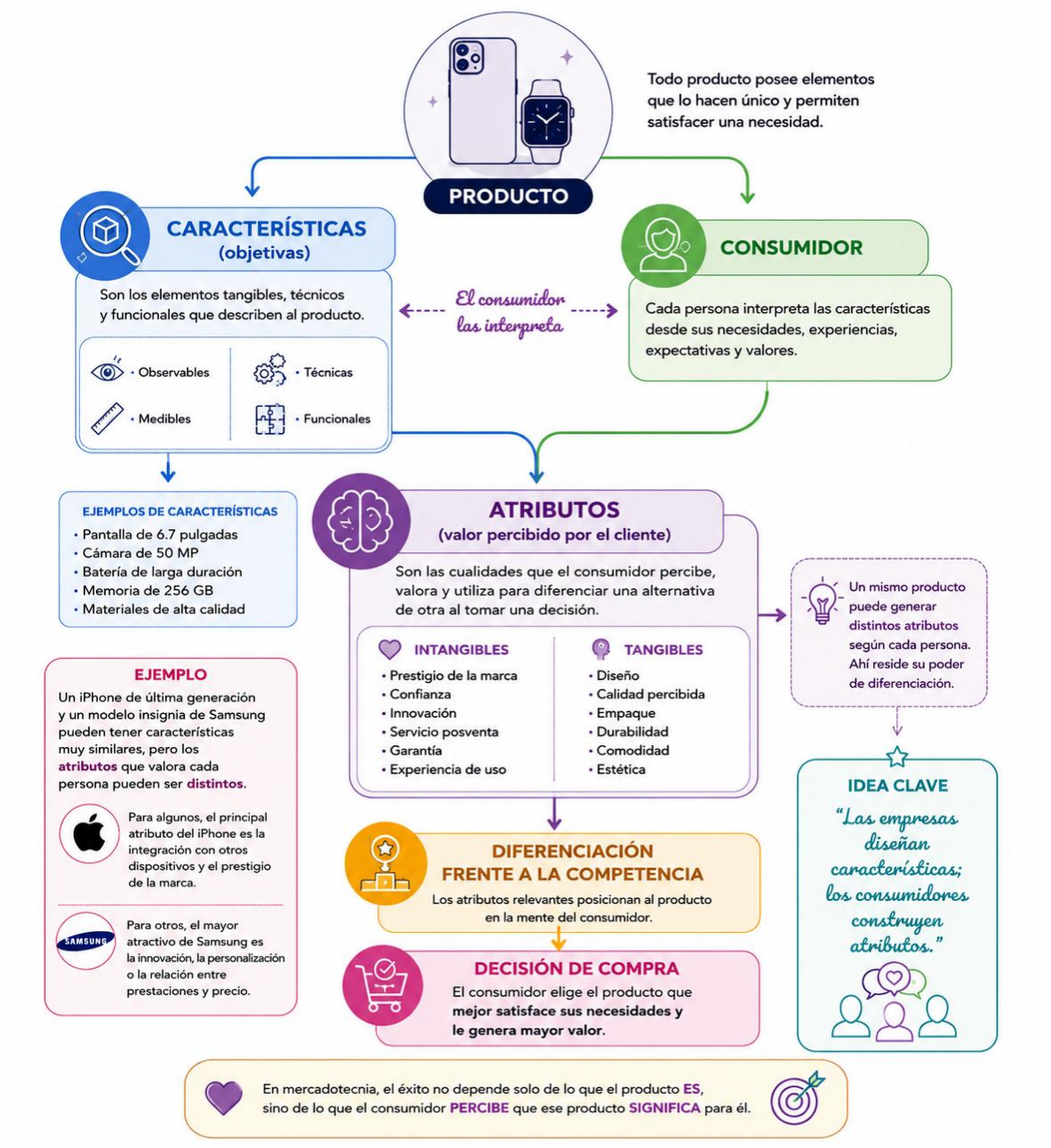
Integrando los conceptos

Las características describen lo que el producto **es o posee**; los atributos representan el valor que esas características adquieren para el consumidor.

La siguiente monografía integra, de manera visual, la relación entre las características y los atributos de un producto. A través de ella podrás identificar cómo ambos conceptos se complementan para construir una propuesta de valor y comprender por qué la decisión de compra depende no solo de lo que el producto ofrece, sino también de la forma en que el consumidor lo percibe y lo valora.

Monografía 6

Características y atributos de los productos



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema.

¿Por qué un termo puede convertirse en un objeto de deseo?

Hace algunos años, los termos eran considerados simplemente recipientes para conservar bebidas frías o calientes. Hoy, marcas como **Stanley** han transformado ese producto cotidiano en un fenómeno de consumo que despierta interés, genera listas de espera y se convierte en un símbolo de estilo de vida para muchas personas, especialmente entre jóvenes y usuarios de redes sociales.

Lo más interesante es que numerosos termos disponibles en el mercado ofrecen características técnicas muy similares: acero inoxidable, doble pared, gran capacidad y conservación de la temperatura durante varias horas. Sin embargo, Stanley ha logrado construir atributos como exclusividad, prestigio, diseño, durabilidad y sentido de pertenencia, elementos que incrementan el valor percibido por el consumidor.

Este caso demuestra que el éxito de un producto no depende únicamente de sus características técnicas. También depende de la capacidad de una marca para desarrollar atributos que conecten con las necesidades, las emociones y las aspiraciones de su mercado objetivo.

Reflexiona

Si dos termos conservan la temperatura durante el mismo tiempo, ¿por qué algunas personas están dispuestas a pagar mucho más por uno de ellos?

🎯 **Reto mercadológico**

¿Características o atributos?

La decisión está en tus manos

Observa un producto que utilices con frecuencia, como tu teléfono inteligente, una botella reutilizable, unos tenis, una mochila o unos audífonos.

Paso 1. Identifica las características

Describe al menos cinco características objetivas del producto.

Ejemplo: material, tamaño, capacidad, peso, tecnología, batería, resistencia o diseño.

Paso 2. Descubre sus atributos

Ahora responde:

- ¿Qué fue lo que realmente te convenció para comprarlo?
- ¿Qué valoras más de ese producto?
- ¿Qué percepción tienes de la marca?
- ¿Qué sentimientos o experiencias asocias con él?

Paso 3. Analiza

Explica por qué una persona podría elegir otro producto con características similares, pero con atributos diferentes.

Paso 4. Comparte y compara

Intercambia tu análisis con un compañero. Identifiquen qué características son iguales en ambos productos y cuáles son los atributos que hacen que cada uno prefiera una marca distinta.

Conclusión: En mercadotecnia, comprender las características permite diseñar mejores productos; comprender los atributos permite entender por qué las personas los eligen.

🧭 Un alto en el camino

Cada paso que das en este recorrido fortalece tu comprensión de la mercadotecnia. Antes de continuar, vale la pena mirar por un momento lo que has construido hasta aquí.

✅ **Al terminar este reto soy capaz de...**

☐ Diferenciar las características de los atributos de un producto.

☐ Explicar cómo los atributos influyen en la decisión de compra.

☐ Analizar un producto desde la perspectiva del consumidor.

☐ Justificar una decisión de compra utilizando conceptos de mercadotecnia.

Mi siguiente paso será...

Método ABS

"El aprendizaje da significado a lo que hacemos."

1.3 Línea y mezcla de productos

¿Por qué algunas empresas ofrecen un solo tipo de producto, mientras que otras participan en numerosas categorías del mercado?

Basta recorrer un supermercado para observar esta diferencia. Algunas marcas cuentan con una sola familia de productos; otras ofrecen múltiples presentaciones, categorías y marcas que responden a distintas necesidades del consumidor. Esta diversidad no es resultado del azar, sino de decisiones estratégicas orientadas a fortalecer la competitividad de la empresa.

Para comprender cómo se organiza un portafolio de productos, es necesario distinguir dos conceptos fundamentales: **línea de productos** y **mezcla de productos**.

Comenzaremos analizando una línea de productos y, posteriormente, ampliaremos la perspectiva para descubrir cómo las diferentes líneas se integran en la mezcla de productos de una organización.

Una línea de productos es un conjunto de artículos relacionados entre sí porque comparten características, satisfacen necesidades semejantes o se dirigen al mismo mercado objetivo. Aunque presentan diferencias en tamaño, presentación, precio o funciones, todos pertenecen a una misma familia de productos.

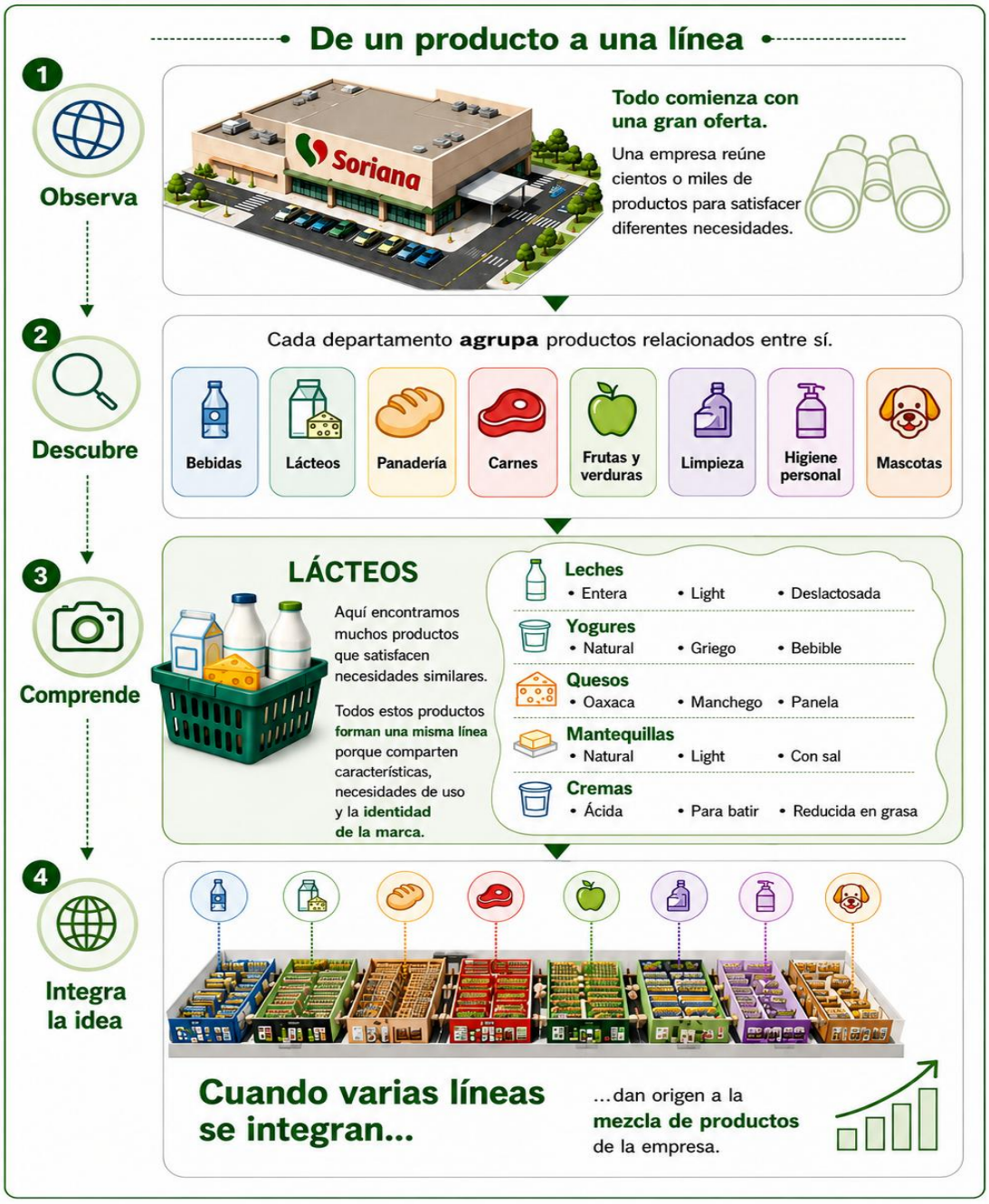
Las empresas desarrollan líneas de productos para atender las diversas preferencias de los consumidores sin perder la identidad de la marca. Esta estrategia les permite ofrecer alternativas que responden a distintos niveles de ingreso, estilos de vida o situaciones de uso. Por ejemplo, una empresa de productos lácteos puede ofrecer una línea de yogures con diferentes sabores, presentaciones y contenidos nutricionales. Del mismo modo, un fabricante de teléfonos inteligentes puede comercializar modelos básicos, intermedios y premium dentro de una misma línea.

Administrar adecuadamente una línea de productos facilita la innovación, fortalece el posicionamiento de la marca y permite responder con mayor flexibilidad a las necesidades del mercado y comprender la lógica con la que las empresas organizan una misma familia de productos.

La siguiente monografía muestra cómo un producto individual puede ampliarse hasta formar una línea de productos, permitiendo identificar la relación que existe entre sus diferentes versiones y comprender la lógica con la que las empresas organizan una misma familia de productos.

Monografía 7

Línea de productos: una familia de productos con un mismo propósito



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema.

Mezcla de productos

Una vez comprendido el concepto de línea de productos, es posible ampliar la perspectiva hacia la mezcla de productos. Mientras una línea reúne productos relacionados entre sí, la mezcla de productos integra todas las líneas que una empresa comercializa.

La mezcla de productos refleja el alcance de la oferta de una organización y constituye una de las decisiones estratégicas más importantes de la administración de productos. A través de ella, las empresas buscan atender distintos segmentos de mercado, diversificar riesgos y fortalecer su presencia competitiva.

Desde una perspectiva estratégica, la mezcla de productos permite visualizar a la empresa como un sistema integrado y no como un conjunto de productos aislados. **La combinación de sus líneas define la amplitud de la oferta y la capacidad de la organización para responder a las cambiantes necesidades del mercado.** Una mezcla bien estructurada facilita el crecimiento, mejora el posicionamiento competitivo y favorece el aprovechamiento de oportunidades comerciales.

Además, la administración de la mezcla de productos implica **decidir** qué líneas conservar, ampliar, reducir o eliminar, considerando las preferencias de los consumidores, las tendencias del entorno, la rentabilidad de cada línea y la coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa.

La siguiente monografía amplía la visión desde una sola línea hacia el conjunto del portafolio empresarial, mostrando cómo las diferentes líneas se integran para conformar la mezcla de productos de una organización y cómo esta constituye una herramienta fundamental para diseñar una oferta competitiva, equilibrada y orientada al mercado.

Monografía 8

Mezcla de productos: el portafolio de una empresa



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema.

🎯 Reto mercadológico

🧭 Expedición de aprendizaje II

Tras las huellas de las marcas

En la expedición anterior descubriste que los productos pueden clasificarse de distintas maneras según sus características y el mercado al que se dirigen. Ahora regresarás al mismo ecosistema comercial con una nueva misión.

En esta ocasión ya no observarás los productos de forma aislada. Como auténtico explorador mercadológico, analizarás **cómo las empresas organizan estratégicamente sus productos para atender diferentes necesidades del mercado**.

Mantén la curiosidad despierta, registra tus observaciones y prepárate para descubrir que detrás de cada anaquel existe una estrategia cuidadosamente planeada.

👥 Equipo de exploración

Reúnete nuevamente con tu equipo de exploración (cuatro integrantes) y visiten uno de los establecimientos comerciales de su comunidad.

Puede ser el mismo establecimiento de la expedición anterior o uno diferente.

- Supermercado.
- Tienda de conveniencia.
- Farmacia.
- Papelería.
- Ferretería.
- Tienda de ropa.
- Mercado municipal.
- Otro establecimiento autorizado por el docente.

Durante el recorrido, observen las marcas con la mirada de un consultor de mercadotecnia. Su misión consistirá en descubrir cómo organizan sus productos y qué estrategia existe detrás de esa organización.

🦹 Misión de exploración

Seleccionen **una marca comercial** presente en el establecimiento.

Analicen cuidadosamente su portafolio de productos y respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué **línea de productos** identificaron?
2. ¿Qué productos forman parte de esa línea?
3. ¿Qué características tienen en común?
4. ¿Qué otras líneas de productos comercializa la misma empresa?
5. Con base en sus observaciones, describan la **mezcla de productos** de la empresa.
6. Desde su perspectiva como consultores, expliquen:

¿Cómo contribuye esa mezcla de productos a fortalecer la competitividad de la empresa?

📒 Bitácora del explorador

- Fecha.
- Lugar de exploración.
- Equipo de exploración.
- Marca seleccionada.
- Objetivo de la expedición.

📄 Evidencias de aprendizaje

El equipo entregará un reporte que incluya:

1. Ficha de análisis de la marca

- Nombre de la empresa.
- Línea de productos analizada.
- Productos que integran la línea.
- Otras líneas identificadas.
- Descripción de la mezcla de productos.
- Evidencias fotográficas (cuando sea posible).

2. Conclusiones del equipo

Redacten una reflexión conjunta donde expliquen:

- ¿Qué aprendieron acerca de la organización de los productos?
- ¿Qué decisiones estratégicas identificaron durante la exploración?
- ¿Por qué consideran que una adecuada mezcla de productos representa una ventaja competitiva?

🧭 Un alto en el camino

- Después de esta expedición, dedica unos minutos a reflexionar sobre lo aprendido. Reconocer tus avances te permitirá continuar el recorrido con mayor seguridad y descubrir nuevas conexiones entre los conceptos de mercadotecnia.
- ✅ **Al terminar este reto soy capaz de...**
- ☐ Diferenciar una línea de productos de una mezcla de productos.
- ☐ Identificar líneas y mezclas de productos en empresas reales.

- ☐ Explicar cómo la organización del portafolio fortalece la estrategia comercial de una empresa.
- ☐ Analizar las decisiones que las organizaciones toman para atender distintos segmentos de mercado.
- ☐ Observar el mercado con una mirada más crítica y estratégica.
- 🌱 **Mi siguiente paso será...**
- ---
- **Método ABS**
- *"El aprendizaje da significado a lo que hacemos."*

1.4 Fases del ciclo de vida del producto

La historia de un producto en el mercado

¿Alguna vez has pensado que los productos también tienen una historia?

Todo lo que nos rodea evoluciona con el tiempo. Las personas crecen, las organizaciones se transforman y las tecnologías son sustituidas por nuevas soluciones. Los productos siguen un recorrido similar: nacen, se desarrollan, alcanzan su mayor aceptación y, con el tiempo, pueden desaparecer o reinventarse para responder a las nuevas necesidades del mercado.

Un ejemplo es el de las **cámaras fotográficas digitales**. Durante varios años dominaron el mercado por la calidad de sus imágenes y su facilidad de uso. Sin embargo, la incorporación de cámaras cada vez más avanzadas en los teléfonos inteligentes redujo considerablemente su demanda. Mientras algunos modelos desaparecieron, otros

evolucionaron hacia equipos especializados, demostrando que la innovación puede abrir nuevas oportunidades incluso en mercados maduros.

En mercadotecnia, este proceso recibe el nombre de **ciclo de vida del producto**. Más que una curva que representa el comportamiento de las ventas, constituye una herramienta estratégica para comprender cómo evolucionan la aceptación del mercado, la competencia y las decisiones empresariales desde el lanzamiento hasta el retiro o la renovación de un producto.

Conocer la etapa en la que se encuentra un producto permite responder preguntas fundamentales:

- ¿Es momento de invertir más en promoción?
- ¿Conviene ampliar la línea del producto?
- ¿Debe mejorarse, reposicionarse o desarrollar una nueva versión?

Cada fase plantea desafíos distintos y exige estrategias específicas para mantener la competitividad y generar valor para los consumidores.

Por ello, el ciclo de vida del producto no debe entenderse como el camino inevitable hacia el declive, sino como la historia comercial de un producto y la oportunidad de anticipar decisiones que prolonguen su permanencia en el mercado o den origen a un nuevo ciclo mediante la innovación.

Antes de analizar cada etapa, conviene observar el recorrido completo. La siguiente monografía integra los cambios del mercado, las necesidades de los consumidores, las ventas, la competencia y las estrategias de mercadotecnia a lo largo del ciclo de vida del producto.

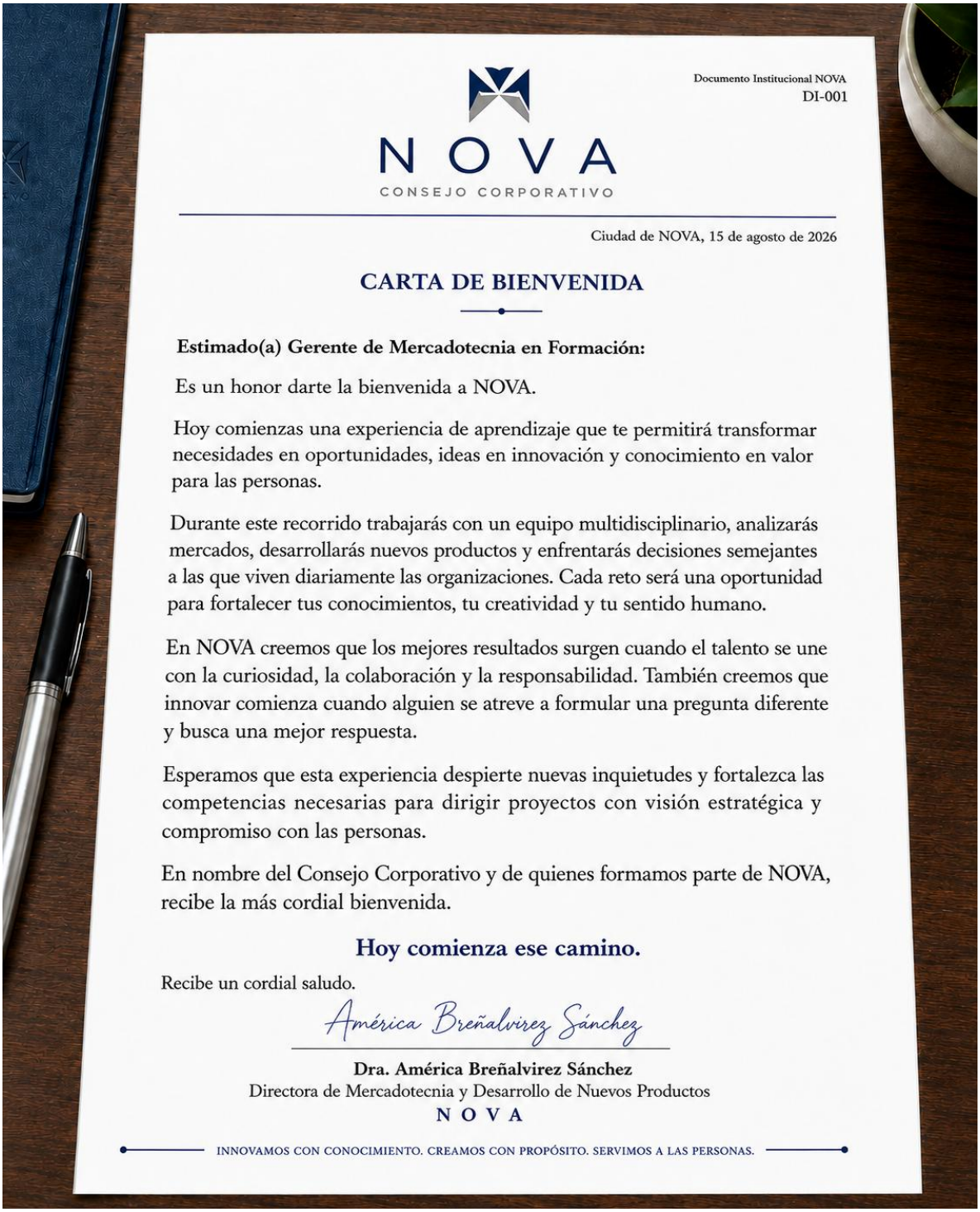


Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema.

1.5 Estrategias en las etapas del ciclo de vida de productos

Has concluido la primera etapa de tu formación. Ahora ingresarás simbólicamente a NOVA, un entorno organizacional simulado donde aplicarás tus conocimientos de mercadotecnia mediante retos y decisiones vinculados con la práctica profesional. La siguiente carta marca el inicio de esta experiencia.

1. Carta de Bienvenida e incorporación a NOVA



Documento Institucional NOVA
DI-001

NOVA
CONSEJO CORPORATIVO

Ciudad de NOVA, 15 de agosto de 2026

CARTA DE BIENVENIDA

Estimado(a) Gerente de Mercadotecnia en Formación:

Es un honor darte la bienvenida a NOVA.

Hoy comienzas una experiencia de aprendizaje que te permitirá transformar necesidades en oportunidades, ideas en innovación y conocimiento en valor para las personas.

Durante este recorrido trabajarás con un equipo multidisciplinario, analizarás mercados, desarrollarás nuevos productos y enfrentarás decisiones semejantes a las que viven diariamente las organizaciones. Cada reto será una oportunidad para fortalecer tus conocimientos, tu creatividad y tu sentido humano.

En NOVA creemos que los mejores resultados surgen cuando el talento se une con la curiosidad, la colaboración y la responsabilidad. También creemos que innovar comienza cuando alguien se atreve a formular una pregunta diferente y busca una mejor respuesta.

Esperamos que esta experiencia despierte nuevas inquietudes y fortalezca las competencias necesarias para dirigir proyectos con visión estratégica y compromiso con las personas.

En nombre del Consejo Corporativo y de quienes formamos parte de NOVA, recibe la más cordial bienvenida.

Hoy comienza ese camino.

Recibe un cordial saludo.

América Breñalvirez Sánchez

Dra. América Breñalvirez Sánchez
Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos
NOVA

INNOVAMOS CON CONOCIMIENTO. CREAMOS CON PROPÓSITO. SERVIMOS A LAS PERSONAS.

🏢 **Colección Institucional NOVA**

La carta permanece unos segundos entre tus manos. La doblas cuidadosamente y la guardas en tu portafolio. Respiras hondo. ***Ha llegado el momento de incorporarte a NOVA***

Al frente de ti, las puertas de acceso comienzan a abrirse lentamente.

Del otro lado se encuentra un espacio amplio, luminoso y lleno de actividad. En distintos puntos del laboratorio, varios equipos trabajan alrededor de mesas cubiertas con prototipos, envases, muestras de materiales, pantallas digitales y pizarras donde se dibujan ideas que todavía no existen en el mercado.

Algunas personas analizan tendencias de consumo; otras observan pruebas de nuevos empaques sustentables, mientras un grupo debate la viabilidad de un producto pensado para mejorar la calidad de vida de adultos mayores.

No parece una oficina tradicional.

Parece el lugar donde las ideas comienzan a convertirse en soluciones.

En ese momento, una mujer se acerca con una expresión cordial. Es la misma persona cuya firma aparece al final de la carta que acabas de leer.

—Bienvenido a NOVA.

—Soy **América Breñalvirez Sánchez**, Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos.

Extiende la mano con una sonrisa serena mientras observa con interés al grupo de nuevos integrantes.

—A partir de hoy formarás parte del Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos.

—Aquí no comenzamos preguntándonos qué podemos vender.

Hace una breve pausa y señala una pared donde aparece escrita una frase. Durante unos instantes nadie dice una palabra.

Los nuevos integrantes recorren con la mirada el laboratorio. Sobre las mesas conviven productos terminados con prototipos que apenas comienzan a tomar forma. Algunos parecen familiares; otros despiertan preguntas que todavía no tienen respuesta.

América observa al grupo antes de continuar.

—Antes de hablar de productos, estrategias o mercados...

—quiero que aprendan a observar.

Su mirada vuelve a recorrer el laboratorio.

—Quien aprende a observar con atención comienza a descubrir oportunidades donde otros solo ven objetos cotidianos.

Con una ligera sonrisa señala nuevamente la frase escrita en la pared.

Toda innovación comienza comprendiendo una necesidad humana.

—Esa es la primera lección que aprenderás en este centro.

Los gerentes en formación recorren la mirada por el laboratorio. Sobre una mesa descansan un cepillo dental de bambú, un envase biodegradable, una botella reutilizable, un alimento funcional y varios prototipos impresos en 3D. Ninguno está allí por casualidad.

—Cada uno de estos productos comenzó siendo solamente una idea.

—La diferencia entre una ocurrencia y una innovación consiste en seguir un proceso que permita comprender a las personas, generar propuestas de valor y convertirlas en soluciones viables.

América toma uno de los prototipos y lo sostiene frente al grupo.

—Ese proceso será el recorrido que iniciaremos en este tema.

—Pero antes de diseñar nuevos productos, necesitamos responder una pregunta fundamental.

Observa al grupo unos segundos antes de formularla.

—**¿Qué entendemos realmente por un nuevo producto?**

La Directora sonríe al notar que las respuestas comienzan a surgir desde distintos puntos de la sala.

—Antes de responder esa pregunta, permítanme compartir con ustedes una historia muy breve. A veces, bastan tres minutos para comenzar a mirar la innovación desde una perspectiva diferente.

⏱️ **Tres minutos que cambian tu mirada**

Mercadotecnia en acción

Hoy es tu primer día como Gerente de Mercadotecnia en Formación en NOVA.

Al cruzar la puerta de la sala de innovación, encuentras reunidos a los demás integrantes de tu generación. Todos ocupan su lugar alrededor de la mesa principal mientras observan con atención el laboratorio y los materiales preparados para la sesión.

La Directora entra con paso firme y, después de saludar al grupo, coloca cuatro expedientes sobre la mesa de trabajo, de manera que todos puedan examinarlos.

—Necesito que analicen estos casos antes de que termine la reunión de esta mañana.

El grupo intercambia miradas. Nadie responde de inmediato. La invitación no consiste en encontrar respuestas rápidas, sino en aprender a formular las preguntas adecuadas.

Figura 3

El momento de tomar decisiones



Nota. Elaboración propia. Sesión de inducción de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación en NOVA.

La Directora señala el primer expediente.

Expediente A

- El producto acaba de lanzarse al mercado.
- Las ventas son bajas.
- Muy pocas personas conocen la marca.
- La empresa acaba de realizar una importante inversión para introducirlo al mercado.

Como equipo, **¿cuál consideran que debería ser la primera decisión estratégica?**

La Directora invita ahora al grupo a revisar el segundo expediente.

Expediente B

- Las ventas aumentan rápidamente.
- Han aparecido nuevos competidores.
- La demanda continúa creciendo.

¿Qué acciones propondrían para fortalecer la posición del producto en el mercado?

Sin interrumpir el análisis, la Directora abre el tercer expediente.

Expediente C

- El producto continúa vendiéndose.
- Sin embargo, el mercado comienza a saturarse.
- La competencia ofrece promociones de manera constante.

¿Qué estrategia recomendarían en esta etapa?

Finalmente, coloca frente al grupo el último expediente.

Expediente D

- Las ventas disminuyen.
- Los consumidores buscan alternativas más modernas.
- La Dirección General espera una recomendación fundamentada.

¿Qué decisión tomarían como equipo?

La Directora cierra los expedientes y observa al grupo con una ligera sonrisa.

—Todavía no respondan.

—Durante este tema descubrirán cómo las organizaciones convierten situaciones como estas en decisiones estratégicas acordes con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra cada producto.

—Cuando concluyamos este apartado, volveremos a analizar cada uno de estos expedientes.

—Entonces comprenderán que las respuestas no dependen de la intuición, sino de identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra cada producto.

—Porque un buen mercadólogo no toma decisiones al azar; las fundamenta en el momento que vive cada producto.

Con esa reflexión comienza el análisis de las estrategias aplicables a cada etapa del ciclo de vida del producto.

La Directora mantiene en la pantalla la representación del ciclo de vida mientras el grupo observa nuevamente los cuatro expedientes.

—Ahora ya saben por qué un mismo producto no requiere siempre las mismas decisiones.

—La siguiente pregunta es todavía más importante.

—¿Qué estrategias debe adoptar una organización en cada una de estas etapas?

Con esa reflexión, el grupo se dispone a descubrir cómo las empresas adaptan sus decisiones de mercadotecnia conforme evoluciona un producto a lo largo de su ciclo de vida.

La Directora mantiene la mirada sobre los cuatro expedientes mientras el grupo permanece en silencio.

—Hasta este momento hemos aprendido a identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra un producto.

Hace una breve pausa.

—Sin embargo, reconocer una etapa no basta para tomar una buena decisión.

—La verdadera diferencia entre un observador y un profesional consiste en saber qué hacer en cada momento.

Con una ligera sonrisa señala nuevamente la pantalla.

—Eso es precisamente lo que descubrirán a continuación.

Cada etapa exige decisiones diferentes

Identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra un producto es solo el primer paso. El verdadero desafío comienza cuando esa información debe transformarse en decisiones capaces de responder a las condiciones del mercado.

Un producto que apenas se introduce necesita darse a conocer y despertar el interés de los consumidores; uno que crece debe fortalecer su posición frente a la competencia; durante la madurez, será necesario diferenciarlo y conservar la preferencia del mercado; mientras que, ante el declive, la organización deberá decidir si conviene renovarlo, reposicionarlo o retirarlo.

Pero ¿cómo saber cuál es la estrategia más adecuada cuando un producto apenas llega al mercado, comienza a crecer, alcanza su madurez o empieza a perder fuerza?

La respuesta depende de comprender que cada etapa plantea objetivos, desafíos y decisiones diferentes. Ninguna estrategia es efectiva por sí misma; su pertinencia depende del momento que vive el producto y de la capacidad de la organización para interpretar correctamente las condiciones del mercado.

Antes de continuar, la Directora invita al equipo a escuchar la experiencia de quienes han dedicado décadas a estudiar la evolución de los productos. Sus aportaciones servirán de fundamento para las decisiones estratégicas que, más adelante, deberá tomar todo Gerente de Mercadotecnia en Formación.

La voz de los expertos

Kotler et al. (2022) señalan que cada etapa del ciclo de vida exige objetivos, estrategias y programas de mercadotecnia diferentes. Conforme evolucionan el producto y las condiciones del mercado, las empresas deben adaptar continuamente sus decisiones para conservar su competitividad y responder a las nuevas necesidades de los consumidores.

Cada etapa del ciclo de vida exige decisiones diferentes. Por ello, la organización adapta sus estrategias de producto, precio, distribución y promoción conforme evolucionan el mercado y sus objetivos. Una decisión eficaz en la introducción puede resultar insuficiente en la madurez o el declive; comprender esta evolución es fundamental para la planeación estratégica.

La siguiente monografía integra las estrategias correspondientes a cada etapa del ciclo de vida del producto.

Monografía 9

Estrategias en las etapas del ciclo de vida del producto



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en el desarrollo del tema

🎯 **Reto mercadológico**

Qué decisión tomaría tu equipo de mercadotecnia

Como se pudo observar, cada etapa del ciclo de vida modifica las prioridades de la empresa. El desafío consiste ahora en interpretar la situación de cada producto y seleccionar las estrategias que mejor respondan a sus condiciones.

Ha llegado el momento de volver a abrir los expedientes. A diferencia del primer encuentro, ahora el equipo cuenta con una herramienta estratégica para interpretar la situación de cada producto y fundamentar sus decisiones.

La Directora entrega nuevamente los expedientes al equipo. Esta vez, ya no se trata únicamente de identificar la situación de cada producto. Con los conocimientos adquiridos, deberán analizar cada caso y elaborar una recomendación estratégica que será presentada a la Dirección General.

Para cada expediente respondan:

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto?

¿Cuál es el principal objetivo de la empresa en este momento?

¿Qué estrategias de producto, precio, distribución y promoción recomendarían?

¿Por qué consideran que estas decisiones son las más adecuadas?

Al finalizar, preparen una recomendación conjunta para la Dirección General. Cada propuesta deberá sustentarse en las condiciones del mercado, los objetivos de la etapa y los posibles efectos de la decisión sobre la empresa y sus consumidores.

🤝 Conexión humanista

Las mejores decisiones se construyen en equipo

En las organizaciones, las decisiones estratégicas rara vez son el resultado de una sola persona. Surgen del diálogo, el análisis y la capacidad de escuchar diferentes perspectivas.

Un equipo de mercadotecnia sólido no busca imponer ideas, sino comprender el mercado, aportar evidencias y construir, de manera conjunta, la mejor alternativa para generar valor.

Trabajar de manera colaborativa también implica reconocer que detrás de cada estrategia existen personas, organizaciones y comunidades que experimentarán sus efectos. Por ello, una buena decisión no solo fortalece a la organización; también responde, de manera responsable, a las necesidades de las personas que depositan su confianza en sus productos y servicios.

🔗 Consolidando el aprendizaje

A lo largo de este recorrido descubriste que la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto influye directamente en las decisiones de mercadotecnia. Integrar ese conocimiento te permitirá analizar situaciones reales y proponer estrategias acordes con las necesidades del mercado y de las personas.

Hoy no solo analizaste el ciclo de vida de un producto.

También experimentaste cómo se construyen las decisiones dentro de un departamento de mercadotecnia.

Comprendiste que las estrategias cambian conforme evoluciona el producto y que las mejores recomendaciones nacen del análisis, el diálogo y el trabajo colaborativo.

Como Gerente de Mercadotecnia en Formación, aprendiste que decidir no significa actuar por intuición, sino fundamentar cada propuesta en información, estrategia y una visión compartida con tu equipo.

Ahora estás listo para presentar una recomendación fundamentada a la Dirección de Mercadotecnia, con la certeza de que cada propuesta se sustenta en el análisis del mercado, la estrategia y el compromiso de generar valor para las personas y las organizaciones.

1.6 Mercadotecnia de servicios

Cuando el valor no se toca, pero se vive

Después de presentar su recomendación ante la Dirección de Mercadotecnia, el equipo regresa al departamento comentando las decisiones que sustentaron su propuesta. La experiencia les ha mostrado que una estrategia bien fundamentada puede marcar la diferencia en el desempeño de un producto.

Mientras cada integrante ocupa nuevamente su lugar, observa que sobre la mesa de trabajo hay un nuevo expediente. En la portada aparece un título que despierta la curiosidad del equipo: Experiencia de servicio inconsistente.

La Dirección General solicita analizar el caso de una empresa de servicios que ha recibido diversas opiniones desfavorables.

Caso: Experiencia de servicio inconsistente

Una empresa de servicios ha recibido varias opiniones desfavorables. Los clientes reconocen que sus instalaciones son adecuadas y sus precios competitivos; sin embargo, mencionan largos tiempos de espera, atención poco personalizada y diferencias importantes entre una visita y otra.

El Subdirector observa el informe durante unos instantes y dirige la mirada al equipo.

—Si el cliente no recibe un producto físico, ¿qué es exactamente lo que estamos ofreciendo?

Durante unos segundos nadie responde. Todos recuerdan experiencias vividas en hoteles, hospitales, bancos, restaurantes y plataformas digitales. Poco a poco comprenden que aquello que realmente permanece en la memoria del cliente no siempre es un producto tangible.

La respuesta se encuentra en la experiencia.

Por ello, comercializar un servicio implica mucho más que comunicar sus beneficios. Requiere generar confianza, cuidar cada punto de contacto y procurar que la experiencia prometida corresponda con la experiencia realmente vivida.

❓ **Pregunta detonante**

¿Cómo puede una organización demostrar el valor de algo que no puede tocarse, almacenarse ni probarse por completo antes de adquirirlo?

¿Qué es un servicio?

Cuando una persona se hospeda en un hotel, consulta a un médico, utiliza una plataforma digital o solicita asesoría profesional, no adquiere únicamente una acción. Recibe una experiencia integrada por atención, procesos, conocimientos, instalaciones y relaciones que, en conjunto, generan valor.

Un servicio es una actividad, un beneficio o una experiencia que una organización ofrece para satisfacer una necesidad y que, por su naturaleza, no produce necesariamente la propiedad de algo tangible. Aunque algunos servicios se apoyan en

bienes físicos —como los alimentos de un restaurante o el equipo de una clínica—, su valor principal se encuentra en la manera en que son prestados y percibidos por el cliente. En síntesis, los servicios se distinguen porque su valor principal no reside en la propiedad de un bien, sino en la actividad, el beneficio o la experiencia que recibe el cliente. Esta particularidad modifica la manera en que deben diseñarse, comunicarse y evaluarse.

La voz de los expertos

Zeithaml, Bitner y Gremler (2021) señalan que el valor de un servicio no depende únicamente del resultado obtenido, sino también de la forma en que se presta. Por ello, las personas, los procesos y las evidencias físicas influyen directamente en la percepción de calidad, en la satisfacción del cliente y en la relación que este construye con la organización.

Desde esta perspectiva, el servicio no comienza cuando el cliente llega al establecimiento ni termina cuando se retira. La búsqueda de información, la facilidad para realizar una reservación, el trato recibido, el tiempo de espera, la solución de problemas y el seguimiento posterior forman parte de una misma experiencia.

Piensa, por ejemplo, en dos hoteles con instalaciones y precios semejantes. En uno, la reservación es sencilla, el personal recibe al huésped por su nombre y cualquier dificultad se resuelve con rapidez. En el otro, la información es confusa, la atención resulta impersonal y las solicitudes tardan en ser atendidas. Aunque ambos ofrecen alojamiento, la experiencia y el valor percibido son diferentes.

Por esta razón, las organizaciones de servicios no solo deben preguntarse **qué ofrecen**, sino también **cómo lo ofrecen, quién participa en la prestación y qué siente el cliente durante el proceso**.

Lo tangible y lo intangible en una misma oferta

En la práctica, los bienes y los servicios no siempre aparecen de manera separada. Muchos productos incorporan servicios y numerosos servicios utilizan bienes físicos para cumplir su propósito.

Un teléfono celular, por ejemplo, puede acompañarse de instalación, garantía y asistencia técnica. Por su parte, un restaurante ofrece alimentos tangibles, pero gran parte de su valor depende de la atención, el ambiente, el tiempo de espera y la manera en que responde ante una solicitud especial.

Esto permite comprender que las ofertas se sitúan en un continuo: algunas dependen principalmente de un bien tangible, mientras que otras se apoyan sobre todo en experiencias, conocimientos, relaciones o actuaciones.

Sin embargo, cuando predomina el componente intangible, aparecen desafíos particulares. ¿Cómo mostrar anticipadamente la calidad de algo que todavía no se ha experimentado? ¿Cómo mantener un servicio consistente si distintas personas participan en su prestación? ¿Qué ocurre con una habitación de hotel o un asiento de avión que no se ocupan?

Para responder estas preguntas es necesario conocer las características que distinguen a los servicios y comprender cómo influyen en las decisiones de mercadotecnia.

Antes de examinar estas características, observa cómo lo intangible se manifiesta en distintas experiencias cotidianas. La siguiente monografía reúne escenas en las que el ambiente, la atención, las personas y las interacciones permiten percibir confianza, bienestar, cuidado y satisfacción, aun cuando el valor recibido no pueda tocarse.

Monografía 10

La experiencia de los servicios



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS. El collage muestra cómo los servicios, aun siendo intangibles, permiten percibir confianza, bienestar, cuidado y satisfacción.

🎯 Reto mercadológico

Descubre el valor invisible

Observa cuidadosamente cada una de las escenas de la monografía y responde:

¿Qué sensaciones te transmite cada experiencia?

¿Qué elementos te hacen percibir confianza, bienestar, cuidado o satisfacción?

¿Todas las personas podrían interpretar estas experiencias de la misma manera? ¿Por qué?

Elige una de las escenas y propón una acción que podría mejorar todavía más la experiencia del cliente.

Registra brevemente aquello que llamó tu atención y conserva tu propuesta de mejora. Al concluir el estudio de las características de los servicios, volverás a ella para revisarla y fundamentarla desde una perspectiva mercadológica.

Después, compara tu interpretación inicial con Otra mirada posible; quizá encuentres coincidencias, descubras aspectos que no habías considerado o aportes una perspectiva diferente.

Otra mirada posible

También podrías considerar que el valor de un servicio no se encuentra únicamente en la actividad realizada, sino en las emociones y percepciones que genera. La bienvenida comunica hospitalidad; la atención en el restaurante, cuidado y disposición; la consulta médica, escucha y confianza; la asistencia digital, acompañamiento y capacidad de respuesta; mientras que el masaje representa alivio, bienestar y atención personalizada.

Esta es solo una interpretación. Tu experiencia, tus expectativas y tu historia personal pueden llevarte a descubrir otros significados, porque un mismo servicio no siempre es percibido de la misma manera por todas las personas.

Aunque un servicio no puede tocarse, sus efectos permanecen en la memoria, las emociones y la confianza de quien lo recibe.

Comprender esta experiencia requiere analizar las características que distinguen a los servicios y los desafíos que cada una plantea a las organizaciones.

Características distintivas de los servicios

La voz de los expertos

Cuatro miradas para comprender los servicios.

- **Armstrong y Kotler (2022)** identifican cuatro características de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.
- **Zeithaml et al. (2024)** centran la atención en la experiencia del cliente y en la necesidad de alinear personas, procesos y evidencias físicas con la promesa de la organización.
- **Grönroos (2015)** presenta el servicio como una interacción en la que la empresa y el cliente construyen conjuntamente el valor.
- **Wirtz y Lovelock (2022)** amplían la mirada hacia la organización y destacan la coordinación entre mercadotecnia, operaciones, tecnología y gestión de las personas.

Estas aportaciones permiten comprender los desafíos de los servicios, sintetizados en la siguiente monografía.

Monografía 11

Características distintivas de los servicios



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en este apartado. Relaciona las características distintivas de los servicios con las decisiones mercadológicas que exige cada una.

Como muestra la monografía, cada característica de los servicios plantea un desafío distinto para las organizaciones. Comprenderlas permite reconocer que la mercadotecnia de servicios no consiste únicamente en ofrecer una actividad, sino en diseñar experiencias capaces de generar confianza, consistencia y valor para las personas.

A continuación, analizaremos **cómo se manifiesta cada una de estas características** y por qué influyen directamente en las decisiones mercadológicas de una organización.

1. Intangibilidad

La intangibilidad es una de las características más representativas de los servicios. A diferencia de un bien físico, un servicio no puede examinarse o probarse completamente antes de adquirirlo; por ello, el cliente decide con base en expectativas y en las señales que transmite la organización.

Para reducir esta incertidumbre, las empresas recurren a evidencias como las instalaciones, la presentación del personal, las certificaciones, las opiniones de otros clientes, la claridad de la información y la solidez de la marca. En un hotel, por ejemplo, fotografías, reseñas y el trato recibido durante la reservación ayudan al cliente a anticipar la experiencia y generar confianza.

2. Inseparabilidad

En muchos servicios, la producción y el consumo ocurren simultáneamente, por lo que la experiencia depende de la interacción entre quien presta el servicio y quien lo recibe. El cliente no es solo receptor: con frecuencia participa mediante sus preguntas, decisiones, expectativas o colaboración.

Una consulta médica permite observarlo con claridad. La calidad percibida depende tanto del conocimiento profesional como de la comunicación, la atención y la participación del paciente durante el encuentro.

3. Variabilidad

La variabilidad significa que un mismo servicio puede ofrecer resultados diferentes según quién lo proporcione, cómo se desarrolle, en qué momento ocurra o incluso según la interacción con cada cliente. A diferencia de un producto fabricado en serie, donde las características suelen mantenerse estables, en los servicios interviene el factor humano, lo que hace más difícil garantizar experiencias idénticas.

Por esta razón, las organizaciones diseñan procesos, capacitan continuamente a su personal y establecen estándares de calidad que les permitan ofrecer experiencias consistentes sin perder la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada persona.

Un restaurante ilustra claramente esta situación. El mismo menú puede generar experiencias muy distintas dependiendo de la atención recibida, el tiempo de espera o la actitud del personal. Aunque el producto sea el mismo, la percepción del cliente puede cambiar de manera significativa.

4. Caducidad

Otra característica distintiva de los servicios es su caducidad o perecibilidad. Un servicio que no se utiliza en el momento previsto representa una capacidad que ya no podrá recuperarse. Una habitación de hotel que permanece vacía durante la noche, una consulta médica cancelada o un asiento sin ocupar en un vuelo constituyen oportunidades perdidas. Esta condición obliga a las organizaciones a administrar cuidadosamente el equilibrio entre la demanda y los recursos disponibles. Para lograrlo, recurren a

estrategias como sistemas de reservación, programación de citas, precios diferenciados según horarios o temporadas y promociones que incentiven el consumo en periodos de menor afluencia.

Más que vender un servicio, el reto consiste en gestionar eficientemente una capacidad limitada para ofrecer la mejor experiencia posible sin generar tiempos de espera excesivos ni desperdiciar recursos.

El servicio como un sistema

Aunque hemos analizado cada característica por separado, en la práctica ninguna actúa de forma aislada. La experiencia del cliente surge de la interacción entre personas, procesos, tecnología y evidencias físicas, elementos que deben operar de manera coordinada para respaldar la promesa de valor de la organización.

Cuando alguno de estos componentes falla, la percepción del servicio puede deteriorarse, aun cuando los demás funcionen correctamente. Por el contrario, cuando todos trabajan de manera integrada, la organización fortalece la confianza del cliente, ofrece experiencias consistentes y construye relaciones duraderas.

En consecuencia, administrar servicios implica comprender que cada detalle forma parte de un mismo sistema orientado a generar valor para las personas.

Regresa a tu propuesta

Revisa la acción que planteaste al observar la Monografía 12:

- ¿Qué característica del servicio estás atendiendo?
- ¿Cómo contribuiría tu propuesta a mejorar la experiencia del cliente?
- ¿Qué personas, procesos o evidencias físicas serían necesarios para llevarla a cabo?
- ¿Cómo podría la organización saber si la mejora produjo el resultado esperado?

Ajusta tu propuesta inicial utilizando los conceptos estudiados. Al hacerlo, podrás reconocer cómo una primera impresión puede transformarse en una decisión mercadológica fundamentada.

🤝 Conexión humanista

Quien solicita un servicio no solo espera una solución; también desea sentirse escuchado, comprendido y tratado con respeto.

Servir implica reconocer que cada persona llega con necesidades, emociones y circunstancias diferentes. Una palabra amable, una explicación clara o una respuesta oportuna pueden transformar su experiencia.

Pero cuidar al cliente también exige cuidar a quienes hacen posible el servicio.

Un personal preparado, respetado y valorado está en mejores condiciones de ofrecer una atención verdaderamente humana.

🔗 Consolidando el aprendizaje

A lo largo de este recorrido descubriste que los servicios poseen una naturaleza distinta a la de los bienes. Comprendiste que su valor no depende únicamente de un elemento tangible, sino de la experiencia que las organizaciones son capaces de ofrecer a sus clientes en cada interacción.

También analizaste las características que distinguen a los servicios —intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecibilidad— y reconociste que cada una representa desafíos específicos para la planeación y la gestión de la mercadotecnia.

Hoy comprendiste que comercializar un servicio implica mucho más que promover sus beneficios. Requiere generar confianza, coordinar personas, cuidar los

procesos y mantener una experiencia coherente con la promesa que la organización comunica al mercado.

Como Gerente de Mercadotecnia en Formación, fortaleciste una idea fundamental: cuando el producto es un servicio, la calidad no solo se diseña; también se construye en cada encuentro entre la organización y sus clientes. Esa comprensión te permitirá valorar la experiencia como uno de los recursos estratégicos más importantes para generar satisfacción, fidelidad y relaciones duraderas.

1.7 Mercadotecnia de productos internacionales

Cuando un producto cruza fronteras

Después de analizar la experiencia de los servicios, regresas al Departamento de Mercadotecnia. Sobre la mesa de trabajo encuentras un nuevo expediente marcado con la leyenda: **Proyecto de internacionalización**. La Dirección General ha identificado una oportunidad para introducir uno de los productos de la empresa en otro país. Su desempeño en el mercado nacional ha sido favorable, los consumidores reconocen su calidad y la organización considera que ha llegado el momento de llevar su propuesta de valor a nuevos mercados.

Tu equipo recibe la noticia con entusiasmo. Sin embargo, el Gerente de Mercadotecnia observa el envase y plantea varias preguntas:

—¿El nombre conservará su significado en el nuevo mercado? ¿Los consumidores valorarán los mismos atributos? ¿El diseño, las presentaciones y la etiqueta responderán a sus expectativas y cumplirán con las disposiciones del país?

El producto que parecía listo para cruzar fronteras comienza a revelar nuevos desafíos.

Figura 4

Antes de cruzar fronteras



Nota. Elaboración propia. Representa el momento en que la directora general y el Gerente de Mercadotecnia analizan el mercado de destino y valoran las decisiones necesarias antes de internacionalizar un producto.

❓ **Pregunta detonante**

¿Un producto exitoso en su país de origen puede conquistar otros mercados sin realizar ningún cambio?

Pensar más allá de las fronteras implica descubrir que el éxito también debe adaptarse.

La internacionalización representa una de las decisiones estratégicas más importantes para una organización. Cuando una empresa decide ofrecer sus productos en otros países, deja de competir únicamente en su mercado de origen y comienza a enfrentarse a consumidores con costumbres, expectativas, normas y formas de consumo diferentes.

Un producto exitoso en un país no garantiza el mismo resultado en otro. Los factores culturales, sociales, económicos, legales e incluso climáticos pueden modificar la manera en que las personas perciben, utilizan y valoran una misma oferta. Por ello, las organizaciones necesitan investigar cuidadosamente las características del mercado de destino antes de tomar decisiones comerciales.

Ingresar a mercados internacionales implica mucho más que exportar un producto. Significa comprender un nuevo entorno y determinar qué elementos pueden mantenerse y cuáles requieren adaptarse para responder a las necesidades de los consumidores locales.

En algunos casos, el nombre comercial, el diseño del envase, el tamaño de las presentaciones, los colores, el etiquetado o los mensajes publicitarios deben modificarse para cumplir la normatividad vigente o para evitar interpretaciones distintas a las previstas. En otros casos, mantener una imagen uniforme alrededor del mundo fortalece el reconocimiento de la marca y genera confianza entre los consumidores.

Por esta razón, una de las decisiones fundamentales de la mercadotecnia internacional consiste en encontrar el equilibrio entre **estandarizar** aquellos elementos

que fortalecen la identidad de la marca y **adaptar** aquellos que permitan responder con mayor eficacia a las características del mercado de destino.

La voz de los expertos

Tres miradas para cruzar fronteras

Antes de decidir si un producto debe conservarse o adaptarse, escuchemos cómo enfocan este desafío algunos de los autores más representativos de la mercadotecnia internacional.

- **Cateora et al. (2024)** dirigen nuestra atención hacia la singularidad de cada mercado. La historia, la geografía, el idioma, la religión, la economía y las normas sociales influyen en la manera en que las personas interpretan los productos y responden a las estrategias de mercadotecnia.
- **Keegan y Green (2026)** nos invitan a observar la relación entre lo global y lo local. Una organización puede aprovechar una identidad y una estrategia globales, pero necesita comprender los entornos económicos, culturales, políticos y legales donde pretende competir.
- **Hollensen y Bogdanovic (2025)**, por su parte, presentan la internacionalización como un proceso de decisiones. La empresa debe valorar si está preparada para ingresar a otros mercados, seleccionar los destinos adecuados y diseñar una propuesta que responda a sus condiciones particulares.

Aunque cada perspectiva enfatiza aspectos diferentes, las tres coinciden en una idea fundamental: ingresar a otro país exige investigar antes de decidir. El conocimiento del mercado reduce la incertidumbre y ayuda a evitar que una estrategia exitosa en un

lugar fracase al trasladarse sin reflexión a otro contexto.

Cuando cambia el mercado, cambia la mirada

Los productos no son interpretados de manera aislada. Su significado depende del entorno en el que se presentan y de las experiencias, creencias y expectativas de quienes los reciben.

Antes de llevar un producto a otro país, la organización debe considerar diversos factores:

- ✓ **Cultura y comportamiento del consumidor.** Los valores, costumbres, hábitos de consumo, celebraciones y formas de relacionarse influyen en lo que las personas compran y en la manera en que utilizan los productos.
- ✓ **Idioma y significados.** Un nombre, una frase o un símbolo pueden tener sentidos diferentes en otro idioma. Traducir literalmente no siempre garantiza que el mensaje resulte comprensible o apropiado.
- ✓ **Condiciones económicas.** El nivel de ingreso, el poder adquisitivo y las prioridades de consumo influyen en el precio aceptable, el tamaño de las presentaciones y los atributos valorados.
- ✓ **Entorno legal y sanitario.** Cada país establece disposiciones relacionadas con ingredientes, seguridad, etiquetado, información nutrimental, garantías, propiedad intelectual y protección ambiental.
- ✓ **Tecnología y hábitos de uso.** La infraestructura disponible, el acceso digital y las prácticas cotidianas pueden modificar la forma en que un producto se adquiere, utiliza o complementa con otros servicios.

- ✓ **Competencia.** El producto deberá convivir con marcas locales e internacionales que ya ocupan un lugar en la mente y en las preferencias de los consumidores.

Analizar estos factores permite comprender que un mismo producto puede generar percepciones distintas según el contexto en el que se comercialice. Por ello, antes de decidir cómo ingresar a un mercado internacional, las organizaciones deben valorar qué elementos conviene conservar y cuáles adaptar para responder a las características del país de destino.

La decisión central: estandarizar o adaptar

Una vez que la organización conoce las características del mercado de destino, debe tomar una decisión estratégica: determinar qué elementos del producto conviene conservar y cuáles es necesario modificar para responder a las expectativas de los consumidores y a las condiciones del nuevo entorno.

Estandarizar consiste en mantener los elementos esenciales del producto en los distintos mercados donde se comercializa. Esta estrategia favorece la eficiencia operativa, facilita la producción, reduce costos y fortalece una identidad de marca consistente a nivel internacional. Sin embargo, resulta más adecuada cuando las necesidades de los consumidores y las condiciones del mercado son similares.

Adaptar. Cuando existen diferencias importantes en aspectos culturales, legales, económicos o de consumo, la organización puede optar por adaptar el producto. Adaptar implica modificar aquellos componentes que facilitan su aceptación sin perder la esencia de la propuesta de valor. Estas modificaciones pueden abarcar el sabor, los ingredientes,

el tamaño de las presentaciones, el diseño del envase, el etiquetado, las instrucciones de uso o los servicios complementarios.

Entre ambos enfoques se encuentra la **glocalización**, una estrategia que integra una visión global con sensibilidad local. La empresa conserva la identidad que distingue a su marca, pero adapta aquellos elementos necesarios para responder de manera pertinente a las características del mercado de destino.

De la estrategia a la práctica

La decisión entre estandarizar y adaptar no se resuelve de la misma manera en todas las organizaciones. Con frecuencia, las empresas recurren a la glocalización, una estrategia que combina elementos globales con adaptaciones orientadas a responder a las características de cada mercado. No obstante, algunas organizaciones desarrollan estrategias donde la adaptación adquiere un papel predominante debido a las condiciones culturales, climáticas, normativas o a las necesidades específicas de los consumidores. Los siguientes ejemplos muestran distintas formas de aplicar estas estrategias en mercados internacionales.

Tabla 3

Estrategias de estandarización, adaptación y glocalización en organizaciones internacionales

Organización	¿Qué conserva?	¿Qué adapta?	Enfoque
McDonald's	La identidad de la marca, el logotipo, la experiencia de servicio y los procesos operativos.	El menú, los ingredientes y algunos productos para responder a las preferencias culturales y alimentarias de cada país.	Glocalización

Samsung	La identidad de la marca, los estándares de calidad, el diseño y la innovación tecnológica de sus productos.	Algunas funciones, aplicaciones preinstaladas, campañas de comunicación y servicios para responder a las necesidades y preferencias de cada mercado.	Glocalización
Toyota	La identidad de la marca, los estándares de calidad y los principios de manufactura que distinguen a la empresa.	El portafolio de vehículos, el equipamiento, las versiones y las estrategias comerciales de acuerdo con las condiciones y preferencias de cada país.	Glocalización
Grupo Bimbo	La filosofía empresarial, los estándares de calidad y la fortaleza de sus marcas.	El portafolio de productos, los sabores, las presentaciones y algunas marcas comerciales de acuerdo con las preferencias de cada mercado.	Glocalización
Natura	Su propósito de sostenibilidad, la identidad de marca y el compromiso con el bienestar de las personas y el medio ambiente.	El portafolio de productos, las estrategias de comunicación y las acciones comerciales según las características culturales y de consumo de cada país.	Glocalización
L'Oréal	La identidad de la marca, los estándares de calidad y su enfoque en la innovación cosmética.	Las formulaciones, los tonos, los ingredientes, las líneas de productos y las estrategias comerciales para responder a las características físicas, climáticas y culturales de los consumidores de cada mercado.	Adaptación

Nota. Elaboración propia con base en información institucional y casos documentados de las empresas analizadas, utilizados con fines didácticos para ejemplificar estrategias de estandarización, adaptación y glocalización.

Como puede observarse, la glocalización constituye la estrategia predominante en muchas organizaciones internacionales, ya que les permite conservar una identidad global mientras realizan ajustes para responder a las características de cada mercado. No obstante, existen organizaciones cuya estrategia se orienta principalmente hacia la adaptación, cuando las necesidades de los consumidores, las condiciones climáticas, los aspectos culturales o las regulaciones exigen modificaciones más profundas en el producto.

¿Qué puede cambiar en un producto internacional?

La decisión de estandarizar o adaptar debe analizarse componente por componente. Entre los elementos que pueden requerir revisión se encuentran:

- El nombre y la marca.
- El diseño, los colores y los símbolos.
- Los ingredientes o materiales.
- El tamaño y las presentaciones.
- El envase y el empaque.
- La etiqueta y el idioma.
- Las instrucciones de uso.
- Los atributos de calidad.
- Las garantías y los servicios complementarios.
- Las normas técnicas, sanitarias y ambientales.

No todos los elementos deben modificarse. Algunas características representan la esencia y el valor diferencial del producto; otras pueden adaptarse para facilitar su comprensión, aceptación y uso.

La decisión debe sustentarse en información y no en estereotipos. Conocer un

mercado implica investigar a sus consumidores reales, escuchar distintas perspectivas y reconocer la diversidad que existe dentro de cada país.

Monografía 12

Decisiones sobre productos internacionales



Nota. Elaboración propia mediante el Método ABS, con base en los autores citados en este apartado. Representa las decisiones que permiten preparar un producto para ingresar a mercados internacionales sin perder su identidad.

La internacionalización comienza, entonces, con una pregunta estratégica: **¿qué debe viajar intacto y qué necesita transformarse?**

🎯 **Reto mercadológico**

Pasaporte para nuevos mercados

La Dirección de Mercadotecnia recibe una nueva encomienda: elaborar una recomendación preliminar para llevar un producto mexicano a otro país.

Como Gerentes de Mercadotecnia en Formación, deberán organizarse como equipo, distribuir las tareas y preparar una propuesta que será presentada a la Dirección de Mercadotecnia para su valoración.

Misión internacional

Seleccionar:

- Un producto mexicano, preferentemente originado en su región.
- Un país al que podría dirigirse.
- Un segmento de consumidores al que buscarían atender.

Investiguen brevemente las características del mercado elegido y elaboren el **Pasaporte mercadológico del producto**.

El pasaporte deberá incluir:

Identidad del producto

- Nombre y lugar de origen.
- Necesidad que satisface.
- Atributos que representan su esencia.
- Elementos que no deberían perderse al internacionalizarlo.

Lectura del nuevo mercado

- Características generales del consumidor.

- Hábitos o preferencias relacionados con el producto.
- Consideraciones culturales, económicas o tecnológicas.
- Normas o requisitos que sería necesario investigar.

Decisiones de adaptación

- ¿Qué elementos conservarían?
- ¿Qué componentes adaptarían?
- ¿Modificarían el nombre, el envase, la etiqueta, el tamaño o los atributos?
- ¿Cómo justificarían cada decisión?

Recomendación para la Dirección General

Presenten una recomendación final en la que expliquen:

- Por qué el mercado seleccionado representa una oportunidad.
- Qué riesgos deberán analizarse antes de ingresar.
- Cómo conservarían la identidad del producto.
- Qué valor ofrecerían a los consumidores del país elegido.

El propósito no es elaborar todavía un plan de exportación, sino demostrar que el equipo puede observar un producto desde la perspectiva de otro mercado y construir una recomendación mercadológica fundamentada.

🤝 **Conexión humanista**

Cruzar fronteras sin borrar identidades.

Internacionalizar un producto implica acercarse a personas con historias, valores y formas distintas de comprender el mundo. Por ello, conocer una cultura exige investigar con humildad, escuchar y evitar estereotipos.

La expansión comercial también debe respetar el origen de los productos, reconocer justamente a las comunidades que preservan sus saberes y proteger los recursos

culturales y naturales que les dan identidad.

Cruzar fronteras abre grandes oportunidades cuando el crecimiento respeta la identidad y la dignidad de las personas involucradas.

🔗 **Consolidando el aprendizaje**.

Tema 1. Producto

A lo largo de este tema descubriste que un producto representa mucho más que un bien o un servicio. Comprendiste que detrás de cada oferta existe un conjunto de decisiones orientadas a satisfacer necesidades, generar valor y construir relaciones duraderas con los consumidores.

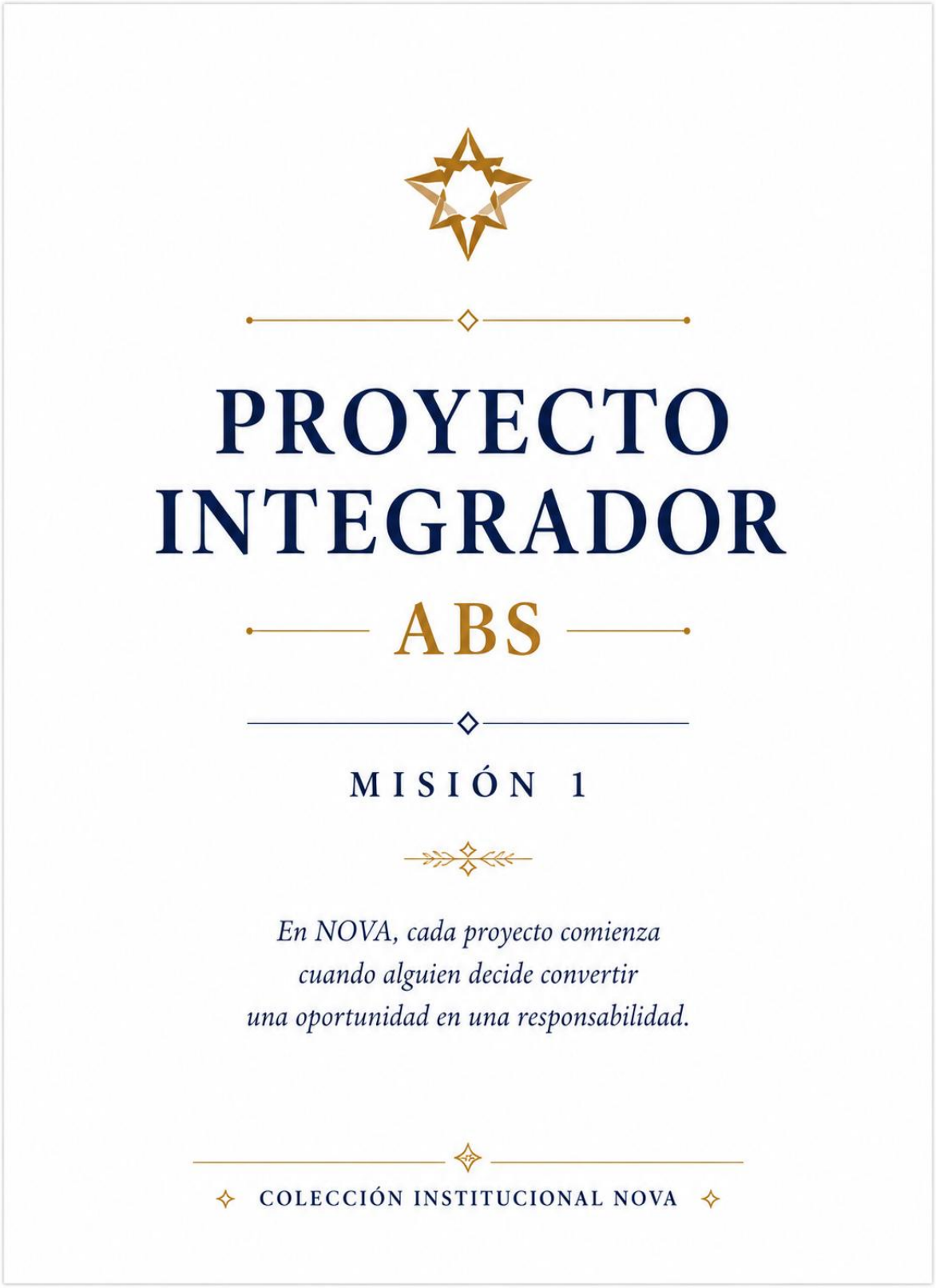
Durante este recorrido aprendiste a analizar los productos desde diferentes perspectivas: identificaste sus atributos, comprendiste la importancia de organizar líneas y mezclas de productos, analizaste las estrategias que acompañan su ciclo de vida, reconociste los desafíos propios de los servicios y descubriste que, al participar en mercados internacionales, las decisiones de mercadotecnia deben adaptarse a las características de cada entorno.

Más allá de los conceptos, fortaleciste una forma de pensar propia de la mercadotecnia: observar con atención las necesidades de las personas, analizar el contexto antes de decidir y comprender que cada producto comunica una promesa de valor que debe cumplirse mediante acciones coherentes.

Como **Gerente de Mercadotecnia en Formación** dentro de NOVA, concluyes este primer recorrido con una visión más amplia sobre el papel estratégico del producto en las organizaciones. Has aprendido a analizar lo que ya existe; el siguiente paso consistirá en comprender cómo surgen las ideas, cómo se transforman en proyectos y cómo llegan a convertirse en productos capaces de generar valor para la sociedad.

TEMA 2. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS




PROYECTO
INTEGRADOR
ABS
MISIÓN 1
En NOVA, cada proyecto comienza
cuando alguien decide convertir
una oportunidad en una responsabilidad.
COLECCIÓN INSTITUCIONAL NOVA

🚀 Proyecto Integrador ABS

MISIÓN 1

El memorándum que recibiste formalizó tu incorporación al Proyecto Integrador ABS. Has concluido la primera etapa de tu formación como Gerente de Mercadotecnia en Formación. A partir de este momento participarás en un proyecto estratégico que te acompañará durante tu trayectoria en NOVA.

Cada misión representará una nueva responsabilidad profesional. Las decisiones que tomes servirán de base para las siguientes, hasta integrar una propuesta completa de mezcla de mercadotecnia.

TU RESPONSABILIDAD

Durante esta primera misión deberás identificar una oportunidad y comenzar a transformarla en una propuesta de nuevo producto capaz de generar valor.

Las decisiones que construyas en esta etapa continuarán evolucionando conforme asumas nuevas responsabilidades en NOVA.

2, **Asignación de la Misión 1 del Proyecto Integrador ABS**



NOVA
Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos

Documento Institucional
DI-002

MEMORANDO INSTITUCIONAL
Asignación de la Misión 1 del Proyecto Integrador ABS

Memorando:	DI-002
Fecha:	Agosto de 2026
Para:	Gerentes de Mercadotecnia en Formación
De:	Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos
Asunto:	Asignación de la Misión 1 del Proyecto Integrador ABS

Estimadas y estimados integrantes de la nueva generación:

Como parte de su proceso de incorporación a NOVA, la Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos les comunica el inicio del **Proyecto Integrador ABS**, una experiencia profesional que se desarrollará de manera progresiva a lo largo de toda la asignatura.

Durante este recorrido asumirán responsabilidades semejantes a las que enfrenta un equipo de mercadotecnia dentro de una organización. **Cada misión** les permitirá analizar información, tomar decisiones y construir una propuesta estratégica sustentada en los conocimientos adquiridos durante el curso.

Para definir el proyecto profesional que desarrollarán, podrán optar por una de las siguientes modalidades:

A **Modalidad A. Organización existente**
Seleccionar una empresa, institución, organización social o negocio en funcionamiento para analizar su mezcla de mercadotecnia y formular propuestas de mejora con fundamento en los contenidos de la asignatura.

B **Modalidad B. Emprendimiento**
Diseñar un emprendimiento propio mediante la creación de un producto o servicio que responda a una necesidad real del mercado. A lo largo del semestre desarrollarán de manera progresiva cada uno de los elementos de su mezcla de mercadotecnia hasta conformar una propuesta integral.

Independientemente de la modalidad elegida, todas las evidencias generadas durante las distintas misiones deberán integrarse en su Expediente Profesional NOVA, el cual documentará la evolución de su proyecto y servirá como base para la presentación final ante la Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos.

Confiamos en que esta experiencia fortalecerá su capacidad para analizar situaciones reales, generar propuestas de valor y ejercer la mercadotecnia con creatividad, responsabilidad y sentido humano.

Atentamente

Dra. América Breñalvirez Sánchez
Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos
NOVA

COLECCIÓN INSTITUCIONAL NOVA
Formando profesionales capaces de transformar el conocimiento en valor para las personas.

🏢 **Colección Institucional NOVA. Documento Institucional 002**

⏱️ **Tres minutos que cambian tu mirada.**

Una nueva responsabilidad

Han transcurrido algunas semanas desde que comenzaste tu recorrido en NOVA. Durante esta primera etapa has aprendido a observar los productos desde una perspectiva diferente: analizaste sus características y atributos, comprendiste las decisiones que acompañan su ciclo de vida y descubriste los desafíos que enfrentan las organizaciones cuando sus productos llegan a distintos mercados.

Tu capacidad para analizar situaciones, formular preguntas y proponer alternativas no ha pasado inadvertida.

Una mañana, al iniciar la jornada, recibes un breve mensaje de la Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos:

Tu desempeño durante esta primera etapa ha sido valorado favorablemente.

Preséntate hoy, a las 9:00 horas, en el Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos.

No hay más información.

A la hora señalada llegas a un espacio de NOVA que hasta ahora no habías visitado.

Al cruzar la puerta encuentras un ambiente muy distinto al de las áreas que conoces. Sobre las mesas hay bocetos, envases, materiales, prototipos y notas adhesivas con preguntas todavía sin respuesta. En una de las paredes, varias ideas aparecen conectadas mediante flechas, palabras y pequeños dibujos.

Nada parece terminado.

Y, sin embargo, todo parece estar comenzando.

Otros Gerentes de Mercadotecnia en Formación llegan poco a poco. Algunos observan los objetos distribuidos sobre las mesas; otros intentan descubrir qué relación existe entre ellos.

En el centro de la sala, una frase destaca sobre el muro:

Innovar es comprender lo que las personas necesitan antes de que lo pidan.

La Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos entra en la sala y observa al grupo durante unos segundos.

—Bienvenidos al Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos.

Hace una breve pausa antes de continuar.

—Hasta ahora han aprendido a analizar productos que ya existen. A partir de hoy comenzarán a explorar cómo nacen, se evalúan y se transforman las ideas capaces de convertirse en nuevas propuestas de valor.

Monografía 13

Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos



Nota. Representación conceptual de un Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos como espacio donde convergen la investigación, la creatividad y la estrategia para impulsar la generación de propuestas de valor. Elaboración propia.

La pantalla del Centro de Innovación vuelve a iluminarse. Un nuevo recorrido aparece frente al grupo.

Monografía 14

Desarrollo de nuevos productos



Nota. Elaboración propia a partir de los enfoques teóricos sobre el desarrollo de nuevos productos presentados en este apartado.

Después de comprender qué significa desarrollar un nuevo producto y por qué representa una capacidad estratégica para las organizaciones, es momento de responder una pregunta fundamental:

¿Cómo nace realmente un producto capaz de generar valor para las personas?

2.1 Conceptualización

Desarrollar un nuevo producto implica transformar una oportunidad de mercado en una solución viable para las personas y sostenible para la organización. No se trata solo de crear algo diferente, sino de construir una propuesta de valor que responda a necesidades reales y contribuya a los objetivos organizacionales.

Este proceso integra conocimientos y decisiones de distintas áreas. La investigación permite comprender al mercado y a los usuarios; el diseño convierte los hallazgos en posibles soluciones; la evaluación reduce incertidumbre y la retroalimentación permite realizar ajustes durante el desarrollo.

La innovación puede tener distintos alcances: crear nuevas categorías, mejorar productos existentes, ampliar líneas, incorporar alternativas para la empresa o encontrar formas más eficientes de generar valor. Innovar no siempre significa comenzar desde cero.

Esta diversidad plantea una primera decisión para los Gerentes de Mercadotecnia en Formación: reconocer qué tipo de nuevo producto representa cada oportunidad antes de decidir cómo desarrollarla.

En el tablero de trabajo aparece el panorama que orientará el análisis.

—Una idea puede seguir caminos diferentes. Antes de elegir uno, necesitamos reconocer las posibilidades.

La siguiente monografía presenta las principales formas que puede adoptar un nuevo producto.

Monografía 15

Clasificación de los tipos de nuevos productos



Nota. Elaboración propia, con base en los autores citados en este tema.

La clasificación anterior permite reconocer que **un producto puede considerarse nuevo desde distintas perspectivas**. El grado de innovación depende de cuánto cambia la propuesta respecto de lo que ya existe, de la experiencia previa de la empresa y del mercado al que se dirige.

- ✓ **Productos nuevos para la empresa**

Los productos nuevos para la empresa son aquellos que ya existen en el mercado, pero que una organización desarrolla, produce o comercializa por primera vez. Aunque los consumidores están familiarizados con ellos, representan una innovación para la empresa porque requieren incorporar nuevos conocimientos, tecnologías, procesos y competencias para participar en una categoría distinta.

Esta estrategia permite diversificar el portafolio, acceder a nuevos segmentos y fortalecer la posición competitiva de la organización sin asumir el mismo nivel de incertidumbre que implica desarrollar una innovación completamente inédita.

En estos casos, el mercado ya conoce el producto; la innovación radica en que la empresa incorpora esa categoría a su portafolio y comienza a competir en un mercado donde antes no tenía presencia.

- ✓ **Nuevas líneas de productos**

Una organización también puede innovar al ingresar por primera vez a una categoría que ya existe en el mercado. Para los consumidores, el producto puede resultar conocido; sin embargo, para la empresa representa un nuevo campo de competencia que exige desarrollar capacidades, conocimientos y recursos diferentes.

Esta estrategia permite diversificar el portafolio, atender nuevos segmentos y ampliar las oportunidades de crecimiento sin asumir el mismo nivel de incertidumbre que caracteriza a una innovación completamente inédita.

La novedad, por tanto, depende también de quién desarrolla el producto: algo conocido por el mercado puede representar una innovación importante para la organización que lo incorpora por primera vez.

- ✓ **Extensiones de línea**

Las extensiones de línea amplían una categoría que la empresa ya comercializa mediante nuevas versiones, presentaciones, tamaños, sabores, diseños o características dirigidas a necesidades específicas.

Este tipo de innovación permite aprovechar conocimientos, infraestructura y posicionamiento previamente construidos, aunque requiere mantener coherencia con la propuesta de valor y evitar una proliferación de variantes que confunda al consumidor o debilite el portafolio.

Aquí la empresa no entra en una categoría desconocida: profundiza una línea que ya forma parte de su oferta.

- ✓ **Productos mejorados**

La innovación también ocurre cuando un producto existente se modifica para incrementar su desempeño, facilidad de uso, seguridad, durabilidad, diseño, sustentabilidad u otros atributos relevantes para las personas.

Estas mejoras suelen surgir de avances tecnológicos, nuevos materiales, cambios en las expectativas del mercado o información obtenida de los propios usuarios. Su valor radica en perfeccionar una solución conocida sin modificar necesariamente su función principal.

A diferencia de una nueva línea de productos, la extensión amplía una categoría en la que la empresa ya participa. La mejora adquiere verdadero sentido cuando el cambio representa un beneficio reconocible para el usuario o para el entorno, y no

únicamente una modificación superficial.

- ✓ **Reposicionamiento**

En ocasiones, el producto permanece esencialmente igual, pero la empresa identifica una nueva forma de presentarlo, comunicarlo o dirigirlo hacia otros segmentos, necesidades o situaciones de uso.

El reposicionamiento modifica la manera en que la oferta busca ser percibida por el mercado. Puede responder a cambios culturales, nuevas tendencias, oportunidades emergentes o transformaciones en las preferencias de los consumidores.

En este caso, la innovación se encuentra principalmente en la relación que se construye entre el producto y el mercado.

El producto puede permanecer esencialmente igual; lo que cambia es la manera en que se presenta, se dirige o adquiere significado para el mercado.

- ✓ **Reducción de costos**

Otra forma de innovación consiste en desarrollar maneras más eficientes de producir u ofrecer un producto existente, conservando el valor que recibe el consumidor y disminuyendo los recursos necesarios para hacerlo posible.

La reducción puede provenir de mejoras en materiales, procesos, diseño, tecnología, logística o aprovechamiento de recursos. Su propósito no debería limitarse a producir más barato, sino buscar eficiencia sin comprometer la calidad, la seguridad ni los atributos esenciales de la propuesta.

Vista en conjunto, esta clasificación demuestra que innovar no significa necesariamente inventar algo nunca visto. Una organización puede crear una categoría, ingresar a un mercado nuevo para ella, ampliar una línea, perfeccionar una solución,

encontrar nuevos significados para un producto o desarrollar una forma más eficiente de producirlo.

Para los Gerentes de Mercadotecnia en Formación, distinguir estas alternativas constituye una primera herramienta de decisión. Antes de desarrollar una idea será necesario reconocer qué cambia, para quién representa una novedad y qué valor adicional puede generar**.**

La siguiente lámina reúne ejemplos contemporáneos que permiten observar estas diferencias en productos y experiencias cercanos a la vida cotidiana.

Cuando lo conocido se transforma

Tabla 4

Innovaciones que están redefiniendo productos cotidianos

Producto o propuesta	Innovación incorporada	Valor generado	Categoría
Tenis para alto rendimiento	Materiales y estructuras que optimizan amortiguación, retorno de energía o estabilidad	Mejor desempeño y adaptación a la actividad deportiva	Producto mejorado
Ropa deportiva inteligente	Textiles técnicos que regulan humedad, temperatura o resistencia al aire	Mayor confort y rendimiento durante la actividad física	Producto mejorado
Lentes que modulan la luz	Materiales capaces de modificar su respuesta ante distintas condiciones luminosas	Mayor confort y adaptación visual	Producto mejorado

Producto o propuesta	Innovación incorporada	Valor generado	Categoría
Productos naturales con tecnologías avanzadas de formulación	Incorporación de sistemas como nanoencapsulación para modificar la forma de incorporar determinados componentes	Diferenciación y nuevas posibilidades de formulación	Producto mejorado
Recargas para cosméticos	Repuestos que permiten conservar y reutilizar el envase original	Menor uso de materiales, reducción de residuos y costos de empaque	Reducción de costos
Calzado personalizado mediante impresión 3D	Componentes diseñados según características o requerimientos específicos del usuario	Personalización y nuevas posibilidades funcionales	Producto mejorado
Empresa de moda que incorpora por primera vez ropa deportiva	Entrada a una categoría que anteriormente no formaba parte de su portafolio	Diversificación y acceso a nuevos segmentos	Nueva línea de productos
Marca deportiva que incorpora una versión de tenis para carrera de senderos (trail running)	Nueva variante dentro de una línea de calzado que ya comercializa	Atención de una necesidad y situación de uso específicas	Extensión de línea

Nota. Elaboración propia con fines didácticos para ejemplificar distintas categorías de nuevos productos mediante aplicaciones contemporáneas de innovación.

🎯 Reto mercadológico

¿Qué tipo de innovación soy?

- Organícense en equipos y diseñen tres tarjetas de innovación. En el frente de cada tarjeta describan brevemente un producto nuevo o la transformación de uno existente, sin revelar la categoría a la que pertenece. Pueden inspirarse en tecnología, deporte, moda, entretenimiento, alimentación, bienestar, sustentabilidad u otros ámbitos de su interés.
- En el reverso registren la categoría de nuevo producto y una breve justificación de su elección.
- Intercambien las tarjetas con otro equipo. Analicen cada caso, identifiquen la categoría correspondiente y expliquen qué elementos sustentan su decisión. Después, comparen su respuesta con la propuesta por el equipo creador.
- El desafío aumenta: algunas innovaciones pueden admitir más de una clasificación según la perspectiva desde la que se analicen. Cuando esto ocurra, indiquen para quién representa una novedad y qué aspecto del producto determina su clasificación.
- **🏁 Cierre del reto**
- Cada equipo seleccionará la tarjeta que haya generado mayor discusión. Compartan los casos elegidos con el grupo y contrasten las diferentes respuestas. La mejor resolución no será necesariamente la que coincida primero con la categoría propuesta, sino aquella que presente la argumentación mercadológica más sólida.

Figura 5

Una innovación, dos perspectivas



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para ejemplificar el diseño y la dinámica de las tarjetas utilizadas en el Reto mercadológico.

2.2 Etapas del proceso de nuevos productos

Al día siguiente, el Centro de Innovación presenta un escenario diferente. Sobre las mesas hay equipos portátiles, bocetos, notas adhesivas y muestras de materiales. En la pantalla interactiva, un recorrido visual conecta dos palabras: Idea y Mercado.

El Gerente de Mercadotecnia inicia la sesión:

—Conocer las distintas formas de innovar fue el primer paso. Ahora necesitamos comprender cómo una idea puede avanzar hasta convertirse en una propuesta capaz de llegar al mercado.

En la pantalla interactiva, el espacio entre ambos conceptos permanece todavía vacío.

—Ese recorrido exige investigar, generar alternativas, evaluar posibilidades, diseñar soluciones y tomar decisiones. Cada etapa permite obtener información, reducir incertidumbre y decidir si conviene avanzar, ajustar o incluso regresar.

El espacio vacío comienza a adquirir significado: entre una idea y el mercado no existe un salto, sino un proceso.

El proceso de desarrollo de nuevos productos

El desarrollo de nuevos productos transforma una idea en una propuesta capaz de satisfacer necesidades del mercado y generar valor para los consumidores y para la organización. Para lograrlo, se sigue una secuencia organizada de actividades que permite identificar oportunidades, evaluar alternativas, diseñar soluciones y preparar su llegada al mercado.

Aunque cada organización adapta este recorrido a sus características, las etapas funcionan como un sistema de aprendizaje continuo: la información obtenida permite

confirmar decisiones, realizar ajustes o regresar a fases anteriores cuando sea necesario. Por ello, el proceso no debe entenderse como una secuencia rígida, sino como una guía para avanzar de manera fundamentada.

🎙️ **La voz de los expertos**

Ulrich, Eppinger y Yang (2020) plantean que el desarrollo de productos integra distintas funciones de la organización y articula decisiones que abarcan desde la identificación de oportunidades hasta la preparación para la producción y el lanzamiento.

🤝 **Conexión humanista**

Antes de lanzar un nuevo producto, una organización toma numerosas decisiones. Sin embargo, la pregunta más importante no siempre es cuánto puede vender, sino qué problema humano ayudará a resolver.

Desarrollar productos con sentido implica escuchar a las personas, comprender sus necesidades y reconocer que cada decisión —desde los materiales y procesos de fabricación hasta la accesibilidad, seguridad e impacto ambiental— puede generar consecuencias para las personas, las comunidades y el entorno.

Por ello, avanzar de una idea hacia un nuevo producto supone preguntarse no solo si algo puede desarrollarse, sino si vale la pena hacerlo, para quién y qué valor aportará.

¿Estamos creando únicamente un producto o una solución que merece llegar a la vida de las personas?

Comprender el desarrollo de nuevos productos implica reconocer que una buena idea constituye apenas el punto de partida. Para transformarla en una propuesta viable,

las organizaciones avanzan mediante distintas etapas en las que investigan, seleccionan alternativas, desarrollan conceptos, evalúan su viabilidad y preparan su llegada al mercado.

El recorrido no siempre ocurre de manera estrictamente lineal. La información obtenida en una etapa puede conducir a realizar ajustes, reconsiderar decisiones o regresar a momentos anteriores. Lo importante es que cada fase aporte evidencia para avanzar con mayor fundamento.

La siguiente monografía permite visualizar este recorrido completo, desde la generación de una idea hasta su comercialización.

Monografía 16

Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos



Nota. Elaboración propia basada en los autores de este apartado.

Todo proceso de innovación inicia con una pregunta aparentemente sencilla:

¿De dónde surgen las buenas ideas?

Aunque algunas parecen producto de la inspiración, la mayoría nace de observar sistemáticamente el entorno, escuchar a los consumidores, analizar tendencias e identificar problemas u oportunidades aún no atendidas.

Por ello, generar ideas implica aprender a observar. Las organizaciones innovadoras mantienen una búsqueda permanente de oportunidades mediante sus clientes, colaboradores y competidores, así como del análisis de cambios tecnológicos, sociales, económicos, ambientales y regulatorios.

Antes de innovar, aprenden a descubrir oportunidades.

La voz de los expertos

Drucker (2007) plantea que la innovación comienza con la búsqueda deliberada y sistemática de oportunidades. Las ideas con potencial surgen de observar y analizar los cambios que ocurren *dentro y fuera de la organización.*

2.2.1 Generación de ideas

La generación de ideas constituye la primera etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos. Su propósito es identificar oportunidades que puedan transformarse en bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades del mercado y generar valor para la organización.

Las ideas pueden surgir de múltiples fuentes. En el interior de la organización, los colaboradores aportan conocimientos derivados de su experiencia; desde el exterior,

clientes, proveedores y distribuidores pueden revelar necesidades, problemas y oportunidades de mejora.

También pueden originarse en la investigación de mercados, la observación del comportamiento del consumidor, el análisis de la competencia y el estudio de tendencias sociales, económicas, tecnológicas y ambientales.

A estas fuentes se suma la **innovación abierta**, mediante la cual las organizaciones colaboran con universidades, centros de investigación, emprendedores, startups y consumidores para ampliar la diversidad de conocimientos y generar soluciones de manera conjunta.

La **generación de ideas** constituye la primera etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos. Su objetivo consiste en identificar oportunidades que puedan transformarse en bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades del mercado y generar ventajas competitivas para la organización.

Lejos de depender exclusivamente de la inspiración, esta etapa requiere un proceso sistemático de búsqueda y análisis de información. Las organizaciones promueven una cultura de innovación que estimula la participación de colaboradores, clientes, proveedores, distribuidores y otros actores que, desde diferentes perspectivas, pueden identificar problemas, necesidades o áreas susceptibles de mejora.

Las ideas también pueden surgir del análisis de tendencias sociales, económicas, tecnológicas y ambientales; de la observación del comportamiento de los consumidores; de investigaciones de mercado; del estudio de la competencia; del desarrollo científico y tecnológico; e incluso de experiencias cotidianas que revelan oportunidades aún no atendidas.

En la actualidad, numerosas empresas complementan estas fuentes mediante estrategias de **innovación abierta**, colaborando con universidades, centros de investigación, emprendedores, startups y los propios consumidores para generar soluciones de manera conjunta. Este enfoque amplía la diversidad de ideas y favorece el desarrollo de propuestas con mayor potencial de éxito.

Generar numerosas ideas amplía las posibilidades de innovación; sin embargo, el verdadero desafío consiste en identificar aquellas que respondan a necesidades reales y puedan transformarse en propuestas de valor viables para el mercado.

Ejemplo representativo

Una cafetería recibe comentarios frecuentes sobre los tiempos de espera y, a partir de esta información, genera la idea de implementar un sistema de pedidos anticipados mediante una aplicación móvil.

En la pantalla interactiva del Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos se proyecta la idea que sintetiza esta primera etapa:

Generar alternativas amplía las posibilidades de innovación; el siguiente desafío consiste en determinar cuáles merecen continuar su desarrollo.

2.2.2 Depuración o selección de ideas

Generar numerosas alternativas amplía las posibilidades de innovación, pero no todas poseen el mismo potencial. La depuración o selección de ideas consiste en evaluar

las propuestas obtenidas durante la etapa anterior para identificar aquellas que justifican continuar su desarrollo.

Su propósito no es encontrar una idea perfecta, sino reducir la incertidumbre y concentrar los recursos de la organización en las oportunidades con mayores posibilidades de éxito.

Para decidir qué propuestas deben avanzar se consideran, entre otros aspectos, la necesidad del mercado que pretenden atender, su viabilidad técnica, la disponibilidad de recursos, su compatibilidad con la estrategia de la empresa, la inversión y el tiempo requeridos, así como los riesgos asociados.

Herramientas como las **matrices de priorización, el análisis multicriterio y los estudios preliminares de factibilidad** permiten comparar alternativas con criterios definidos y disminuir la influencia de decisiones sustentadas únicamente en preferencias personales.

Ejemplo representativo

Una empresa tecnológica identifica varias aplicaciones posibles para una nueva plataforma digital. Mediante una matriz de priorización selecciona aquella que responde a una necesidad más frecuente de sus clientes y ofrece mayor potencial de crecimiento.

Una vez seleccionadas las ideas con mayor potencial, el siguiente paso consiste en convertirlas en conceptos suficientemente claros para comprender qué ofrecerán, a quién estarán dirigidos y qué valor podrán generar.

2.2.3 Desarrollo y prueba del concepto

Una idea seleccionada representa una posibilidad, pero todavía necesita definirse con suficiente claridad para que pueda ser comprendida y evaluada. En esta etapa, las ideas con mayor potencial se transforman en conceptos de producto.

Un concepto de producto describe de manera concreta qué se ofrecerá, a quién estará dirigido, qué necesidad pretende satisfacer y cuál será su principal propuesta de valor. Una misma idea puede dar origen a distintos conceptos según el segmento elegido, los beneficios ofrecidos o la forma en que se plantee la solución.

Una vez definido, el concepto se presenta a consumidores potenciales para conocer sus percepciones, nivel de interés, comprensión y disposición hacia la propuesta. Esta prueba del concepto permite obtener información antes de realizar inversiones mayores en el desarrollo físico o técnico del producto.

Los resultados pueden confirmar la propuesta, revelar aspectos que requieren ajustes o indicar que el concepto necesita replantearse antes de continuar.

Ejemplo representativo

Una empresa desarrolla la idea de una botella reutilizable con sistema de filtración integrado. Antes de fabricar el producto, formula un concepto dirigido a personas que realizan actividades al aire libre y lo presenta a consumidores potenciales para conocer su opinión sobre la utilidad, facilidad de uso y beneficios esperados.

La información obtenida permite ajustar la propuesta antes de avanzar hacia etapas que requieren mayores recursos.

En la pantalla interactiva del Centro de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos se proyecta la idea que sintetiza esta etapa:

Una idea adquiere mayor claridad cuando se convierte en un concepto que puede ser comprendido, evaluado y mejorado antes de avanzar.

2.2.4 Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia

Una vez que el concepto ha sido definido y evaluado, es necesario establecer cómo se introducirá el nuevo producto al mercado. El desarrollo de la estrategia de mercadotecnia orienta las decisiones que permitirán conectar la propuesta con los consumidores a quienes busca servir.

En esta etapa se define el mercado meta, el posicionamiento deseado y la propuesta de valor. Asimismo, se plantean las decisiones iniciales relacionadas con el precio, la distribución y la comunicación, considerando los objetivos que la organización pretende alcanzar con el nuevo producto.

La estrategia busca responder preguntas esenciales:

- **¿A quién se dirigirá la propuesta?**
- **¿Qué necesidad atenderá?**
- **¿Qué beneficios ofrecerá frente a otras alternativas?**
- **¿Cómo se desea que sea percibida por el mercado?**

Estas decisiones proporcionan un marco de referencia para coordinar las distintas áreas involucradas en el desarrollo y preparar una introducción coherente con las necesidades del consumidor y los objetivos de la organización.

Ejemplo representativo

Una empresa de bebidas saludables dirige un nuevo producto a jóvenes universitarios interesados en el bienestar. A partir de este mercado meta, plantea una propuesta de valor asociada con practicidad y hábitos saludables, acompañada de una estrategia digital y una distribución inicial en cafeterías universitarias.

Una estrategia de mercadotecnia conecta una propuesta de valor con las personas a quienes busca servir y orienta el camino para llevarla al mercado.

2.2.5 Análisis del negocio

Antes de destinar mayores recursos al desarrollo del producto, la organización necesita determinar **si la propuesta resulta viable desde la perspectiva comercial y financiera.** El análisis del negocio permite valorar si el nuevo producto ofrece condiciones suficientes para justificar la inversión requerida.

En esta etapa se realizan **estimaciones preliminares de ventas, costos, inversión y rentabilidad**. También se consideran el **tamaño y comportamiento esperado del mercado, los recursos necesarios para desarrollar la propuesta y los riesgos que podrían afectar sus resultados.**

Estas proyecciones no pretenden anticipar con exactitud lo que ocurrirá en el mercado. Su propósito es proporcionar información que permita decidir si el proyecto debe continuar, ajustarse o detenerse antes de comprometer recursos significativamente mayores. El análisis requiere integrar información procedente de distintas áreas de organización, ya que la viabilidad de un nuevo producto depende tanto de su potencial

comercial como de la capacidad de la empresa para producirlo y sostenerlo.

Ejemplo representativo

Una empresa evalúa el lanzamiento de un nuevo producto de cuidado personal desarrollado con **nanotecnología**. Antes de avanzar hacia su desarrollo, estima la demanda potencial, los costos de producción y distribución, la inversión requerida y los ingresos esperados. El análisis permite determinar si la propuesta ofrece condiciones suficientes para continuar.

Una buena idea necesita demostrar no solo que puede generar valor para el consumidor, sino también que puede convertirse en una propuesta viable para la organización.

2.2.6 Desarrollo del producto

Hasta esta etapa, la propuesta se ha desarrollado principalmente mediante **ideas, conceptos, análisis y decisiones**. Ahora comienza su transformación en una solución tangible o funcional que pueda ser evaluada en condiciones cada vez más cercanas a su uso real.

Durante el desarrollo del producto se elaboran prototipos, modelos, muestras o versiones preliminares que permiten comprobar si la propuesta puede cumplir con las características y beneficios definidos anteriormente.

En esta etapa participan distintas áreas de la organización, como diseño, ingeniería, producción, mercadotecnia y calidad. Su trabajo conjunto permite evaluar aspectos relacionados con funcionalidad, desempeño, materiales, seguridad, costos,

facilidad de uso y posibilidades de producción.

Las pruebas realizadas durante el desarrollo permiten detectar fallas, introducir mejoras y realizar los ajustes necesarios antes de exponer el producto al mercado.

Ejemplo representativo

Una empresa desarrolla un asiento portátil para alimentación de bebés. Antes de producirlo a gran escala, fabrica distintos prototipos para evaluar su estabilidad, ergonomía, sistema de sujeción, facilidad de limpieza y mecanismo de plegado. Las pruebas permiten identificar ajustes en el diseño y los materiales antes de avanzar hacia su evaluación en condiciones reales de mercado.

Desarrollar un producto significa convertir una propuesta en una solución que pueda probarse, aprender de ella y perfeccionarse antes de llegar al mercado.

2.2.7 Mercado de prueba

Una vez que el producto ha superado las evaluaciones técnicas y los ajustes derivados de su desarrollo, llega el momento de observar su comportamiento en condiciones reales de mercado.

El mercado de prueba consiste en **introducir el nuevo producto en una zona geográfica, segmento o grupo de consumidores seleccionado**, con el propósito de evaluar su aceptación antes de realizar un lanzamiento a mayor escala.

Durante esta etapa, la organización puede analizar la respuesta de los consumidores al producto y al precio, el funcionamiento de los canales de distribución, la eficacia de las acciones de comunicación y otros aspectos relacionados con la

experiencia de compra y uso.

El alcance del mercado de prueba depende de las características del producto, del mercado y de los recursos disponibles. Puede realizarse en una ciudad determinada, con un grupo reducido de consumidores o mediante entornos digitales que permitan observar el comportamiento de los usuarios.

La información obtenida permite detectar oportunidades de mejora, realizar ajustes y disminuir la incertidumbre antes de comprometer mayores recursos en la comercialización.

Ejemplo representativo

Un fabricante de bicicletas eléctricas distribuye una serie limitada en una zona turística para evaluar el desempeño del producto, la experiencia de los usuarios y el servicio de mantenimiento. Los resultados permiten identificar ajustes antes de ampliar su comercialización.

Probar en el mercado significa aprender antes de crecer: observar la respuesta de los consumidores permite mejorar la propuesta y reducir la incertidumbre antes de ampliar su alcance.

2.2.8 Comercialización

Después de superar las etapas anteriores, el nuevo producto está preparado para su introducción formal al mercado. La comercialización representa el momento en que la organización lleva la propuesta a una escala mayor y pone en marcha las

decisiones necesarias para hacerla llegar a los consumidores.

En esta etapa se determina el momento y alcance del lanzamiento, los mercados en los que se introducirá el producto y la forma en que se coordinarán las actividades de producción, distribución, comunicación y ventas.

La comercialización exige una ejecución coordinada. La disponibilidad del producto, el funcionamiento de los canales de distribución, las acciones de comunicación y la capacidad de respuesta de la organización deben contribuir a que la propuesta de valor llegue al mercado de manera consistente.

El lanzamiento no representa el final del aprendizaje. Una vez que el producto se encuentra en el mercado, la organización debe observar su desempeño, analizar la respuesta de los consumidores y realizar los ajustes necesarios para favorecer su permanencia y evolución.

Ejemplo representativo

Una empresa de tecnología educativa concluye las pruebas de una nueva plataforma de aprendizaje y decide iniciar su comercialización en universidades de tres ciudades. Para el lanzamiento coordina la disponibilidad del servicio, la capacitación de los equipos de soporte, una campaña digital y el seguimiento de la experiencia de los primeros usuarios.

Comercializar no significa únicamente lanzar un producto: significa llevar una propuesta de valor al mercado, acompañar su desempeño y continuar aprendiendo de la respuesta de los consumidores.

2.3 Modificación de nuevos productos

El desarrollo de nuevos productos no siempre comienza desde cero. En muchas ocasiones, las organizaciones innovan al modificar productos que ya forman parte de su oferta para responder a nuevas necesidades, aprovechar avances tecnológicos o incrementar el valor que proporcionan al mercado.

La modificación de productos consiste en introducir cambios relevantes en una oferta existente sin alterar necesariamente la necesidad esencial que satisface. Estas **modificaciones pueden relacionarse con el desempeño, los materiales, el diseño, la tecnología, la presentación, la experiencia de uso o los procesos mediante los cuales se produce y entrega el producto.**

Modificar implica, por tanto, reconocer que una solución existente todavía puede evolucionar. El desafío consiste en identificar qué cambio genera un beneficio significativo para el consumidor, para la organización o para el entorno.

Ejemplo representativo

Una prenda deportiva puede evolucionar mediante la incorporación de textiles inteligentes capaces de gestionar la humedad y contribuir a regular la temperatura corporal. La prenda conserva su función esencial, pero los nuevos materiales modifican su desempeño y amplían el valor que ofrece al usuario.

Modificar un producto significa conservar aquello que mantiene su valor y transformar aquello que puede hacerlo mejor.

Productos mejorados

Los productos mejorados incorporan cambios significativos en uno o varios de sus atributos sin alterar su función principal. Las mejoras pueden relacionarse con la calidad, el diseño, los materiales, la funcionalidad, el desempeño, la seguridad, la tecnología o la sostenibilidad.

Esta forma de modificación permite responder a nuevas expectativas del mercado y prolongar la vigencia del producto mediante beneficios reconocibles para el usuario o para el entorno. La mejora adquiere verdadero sentido cuando incrementa el valor de la solución existente y no se limita a un cambio superficial.

Ejemplo representativo

Un casco para ciclistas con sistema integrado de detección de impactos conserva su función esencial de protección, pero incorpora sensores capaces de identificar una caída y activar una alerta de emergencia. El producto sigue cumpliendo la misma función básica, aunque la tecnología incrementa su capacidad de respuesta y seguridad.

La voz de los expertos

Tidd y Bessant (2020) explican que la innovación no siempre requiere cambios radicales; también puede desarrollarse mediante mejoras incrementales que perfeccionan productos, procesos o servicios y generan valor de manera continua.

Mejorar un producto significa hacerlo evolucionar sin perder la función esencial que le da sentido.

Nuevas presentaciones de productos

Las nuevas presentaciones modifican la forma en que un producto se ofrece al mercado sin alterar sustancialmente su función principal. Los cambios pueden involucrar el envase, el tamaño, los materiales, la etiqueta, el sistema de apertura o el empaque, con el propósito de facilitar su uso, mejorar la experiencia del consumidor o reducir su impacto ambiental.

Ejemplo representativo

—Natura: presentación, sustentabilidad y accesibilidad

Natura ha incorporado sistemas de repuesto en distintas líneas de productos, lo que permite reutilizar el envase original y reducir el uso de materiales. Asimismo, diversos empaques incorporan información en Braille mediante relieves perceptibles al tacto, favoreciendo el acceso a la información para personas con discapacidad visual.

Estas innovaciones muestran que la presentación puede trascender su función de contener y proteger para contribuir también a una experiencia de consumo más sustentable e inclusiva.

—Innovar en la presentación también significa mejorar la manera en que las personas acceden, utilizan y se relacionan con el producto.

Extensiones de línea

Las extensiones de línea consisten en incorporar nuevas variantes de un producto existente dentro de una categoría en la que la empresa ya participa. Pueden incluir nuevos sabores, aromas, colores, tamaños, presentaciones, formulaciones o características específicas orientadas a responder a diferentes preferencias y segmentos

del mercado.

Esta estrategia permite ampliar las opciones disponibles para los consumidores, aprovechar el reconocimiento de la marca y fortalecer la presencia de la empresa frente a la competencia, sin desarrollar una categoría completamente nueva. El producto conserva su esencia, pero incorpora variantes que diversifican la oferta.

Ejemplo representativo

Un ejemplo puede observarse en una empresa multinacional de origen mexicano que comercializa una familia de cafés funcionales integrada por **Neurokafé, Lovekafé, Thermokafé, Ketokafé y CaféLate**. Aunque todos pertenecen a una misma categoría de producto —el café—, cada uno presenta características y beneficios diferenciados para responder a distintas necesidades y preferencias de los consumidores. En este caso, la empresa amplía una línea existente mediante distintas versiones de un producto base, diversificando su oferta sin abandonar la categoría en la que ya participa.

Extender una línea significa ampliar las posibilidades de elección sin abandonar la categoría ni la esencia que identifica al producto.

Reducción de costos

La innovación también puede orientarse a producir un bien o prestar un servicio de manera más eficiente. En estos casos, la empresa introduce cambios en materiales, procesos, tecnología, diseño o métodos de producción que permiten disminuir costos sin reducir el valor esencial que recibe el consumidor.

La reducción de costos puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa, aprovechar mejor los recursos, disminuir desperdicios y fortalecer la competitividad. Para que constituya una mejora significativa, el ahorro obtenido no debe comprometer la calidad, la seguridad ni la experiencia esperada por el cliente.

Ejemplo representativo

En la industria de bebidas, las botellas de PET pueden llegar a la planta en forma de pequeñas preformas, similares a tubos de ensayo. Mediante un proceso de calentamiento y soplado, estas preformas se expanden dentro de moldes hasta adquirir la forma y dimensiones de la botella final.

Este sistema facilita el manejo y almacenamiento de los envases antes de su conformación y permite integrar de manera eficiente su fabricación al proceso de envasado.

En este caso, la innovación ocurre principalmente detrás del producto: el consumidor continúa recibiendo el beneficio esperado, mientras la organización encuentra una forma más eficiente de generarlo.

Reposicionamiento

En algunas ocasiones, el producto permanece esencialmente igual, pero la organización identifica una nueva oportunidad para presentarlo, comunicarlo o dirigirlo hacia otros segmentos, necesidades o situaciones de uso.

El reposicionamiento busca modificar la manera en que una oferta es percibida por el mercado. Puede responder a cambios culturales, nuevas tendencias,

transformaciones en las preferencias de los consumidores o al descubrimiento de usos y públicos diferentes a los considerados originalmente.

En este caso, la innovación no se concentra necesariamente en las características físicas del producto, sino en la relación que se construye entre la oferta y el mercado.

Ejemplo representativo

Un producto originalmente comercializado como alimento práctico para excursionistas comienza a dirigirse también a consumidores urbanos que buscan una opción sencilla para llevar al trabajo o consumir durante actividades cotidianas. El producto permanece prácticamente igual, pero cambia el público al que se dirige y el significado que adquiere dentro de su estilo de vida.

Reposicionar significa descubrir nuevas posibilidades de valor para un producto al cambiar la manera en que el mercado lo percibe, lo utiliza o se relaciona con él.

Casos breves

Las innovaciones no siempre comienzan con tecnologías complejas o grandes inversiones. Algunas surgen al observar una necesidad cotidiana y descubrir una manera diferente de resolverla. Lo aparentemente sencillo puede convertirse en una oportunidad extraordinaria cuando una organización logra transformarlo en una propuesta de valor.

Tabla 5

De una necesidad cotidiana a una oportunidad de mercado

Empresa	La idea parecía sencilla…	Lo extraordinario fue…
La Banderita	Elaborar tortillas.	Transformó un alimento tradicional en una marca de amplia distribución mediante procesos estandarizados de producción y comercialización.
Chobani	Elaborar yogur.	Replanteó un producto cotidiano mediante una propuesta diferenciada que logró conectar con nuevas preferencias del consumidor.
Spanx	Mejorar una prenda existente.	Identificó una necesidad específica del consumidor y la convirtió en una oportunidad para desarrollar una propuesta diferenciada.

Nota. Elaboración propia con fines didácticos para ejemplificar cómo necesidades cotidianas pueden convertirse en oportunidades de mercado y propuestas de valor diferenciadas.

Los casos anteriores muestran que una oportunidad puede comenzar con la observación de una necesidad aparentemente sencilla. Sin embargo, identificar una buena idea es apenas el punto de partida. Para convertirse en un producto capaz de llegar al mercado, deberá atravesar un proceso de análisis, desarrollo y toma de decisiones.

Consolidando el aprendizaje

Modificar un producto no significa necesariamente sustituirlo por uno completamente nuevo. Como hemos visto, una organización puede generar valor al mejorar sus características, renovar su presentación, ampliar una línea, reducir costos o reposicionar una oferta para responder a nuevas condiciones del mercado.

Cada alternativa implica decisiones diferentes, pero todas parten de una misma capacidad: **reconocer oportunidades de cambio en productos que ya existen y determinar qué modificaciones pueden incrementar su valor para las personas y para la organización.**

Sin embargo, identificar una posibilidad de modificación no es suficiente. La empresa necesita decidir **qué camino seguirá, qué objetivos pretende alcanzar y cómo orientará sus recursos para desarrollar nuevos productos de manera coherente con el mercado y con su propia estrategia.**

2.4 Estrategias de nuevos productos

Desarrollar nuevos productos implica algo más que generar ideas o introducir modificaciones en una oferta existente. Las organizaciones necesitan decidir **cómo orientarán sus esfuerzos de innovación** para responder a las oportunidades del mercado y fortalecer su posición competitiva.

Una **estrategia de nuevos productos** establece la dirección que seguirá la organización para incorporar innovación a su oferta. Esta decisión debe guardar coherencia con las necesidades de los consumidores, los objetivos de la empresa, sus capacidades y recursos, así como con las condiciones del entorno.

De manera general, una organización puede optar por **desarrollar nuevos productos con recursos propios, adquirir productos o capacidades desarrolladas**

por otras organizaciones, o colaborar con agentes externos para generar nuevas soluciones. Estas alternativas no son excluyentes y pueden combinarse de acuerdo con las características de cada proyecto.

La elección de una estrategia adecuada permite orientar recursos, conocimientos y capacidades hacia oportunidades que contribuyan a generar valor y sostener la competitividad de la organización.

La innovación necesita creatividad para imaginar posibilidades, pero también estrategia para decidir cómo convertirlas en oportunidades de crecimiento.

2.4.1 Desarrollo interno de nuevos productos

El **desarrollo interno** ocurre cuando la organización utiliza sus propios recursos, conocimientos y capacidades para crear nuevos productos. Para ello puede apoyarse en áreas de investigación y desarrollo, diseño, ingeniería, producción y mercadotecnia, cuyos especialistas colaboran desde distintas perspectivas.

Esta estrategia permite mantener un mayor control sobre el proceso de innovación, proteger conocimientos propios y desarrollar soluciones estrechamente vinculadas con las capacidades y objetivos de la organización. Sin embargo, también puede requerir inversiones importantes de tiempo, talento, tecnología e infraestructura.

Su conveniencia dependerá de que la empresa disponga de las competencias necesarias para transformar una oportunidad en una propuesta capaz de generar valor.

Ejemplo representativo

Samsung desarrolló refrigeradores **Bespoke AI** que incorporan cámaras e inteligencia artificial para reconocer algunos de los alimentos almacenados en su interior. Esta tecnología facilita llevar un registro de ciertos productos disponibles y puede apoyar al usuario con sugerencias para su aprovechamiento. El equipo también integra funciones inteligentes orientadas a gestionar el consumo de energía.

El caso muestra cómo Samsung aprovecha sus capacidades de investigación, diseño, ingeniería y desarrollo tecnológico para crear internamente nuevas soluciones y convertir sus conocimientos en productos con mayor funcionalidad.

Desarrollar internamente significa convertir las capacidades de la organización en una fuente propia de innovación.

2.4.2 Adquisición externa

La **adquisición externa** ocurre cuando una organización incorpora conocimientos, tecnologías, productos o capacidades desarrolladas previamente por otra empresa, en lugar de construirlas completamente con recursos propios.

Esta estrategia puede realizarse mediante la compra de empresas, tecnologías, licencias o derechos que permitan acceder con mayor rapidez a capacidades que complementan las existentes. De esta manera, la organización puede fortalecer su oferta, ingresar a nuevos mercados o acelerar determinados procesos de innovación.

La adquisición externa puede reducir el tiempo necesario para desarrollar ciertas capacidades; sin embargo, exige valorar cuidadosamente su compatibilidad con los objetivos, recursos y estrategia de la organización.

Ejemplo representativo

Microsoft: adquisición de GitHub

En 2018 Microsoft adquirió GitHub, una plataforma utilizada por desarrolladores para almacenar código, colaborar y crear proyectos de software. La operación, valuada en **7,500 millones de dólares en acciones**, permitió a Microsoft incorporar una plataforma y una comunidad de desarrolladores que ya estaban ampliamente establecidas.

En lugar de desarrollar desde cero una plataforma equivalente, Microsoft incorporó mediante la adquisición capacidades externas que complementaban sus herramientas y servicios dirigidos a desarrolladores. El caso muestra cómo una organización puede utilizar la adquisición para fortalecer su estrategia tecnológica y ampliar su presencia en un mercado.

Adquirir externamente significa incorporar capacidades ya desarrolladas para ampliar las posibilidades de innovación de la organización**.**

2.4.3 Desarrollo colaborativo

El **desarrollo colaborativo** ocurre cuando una organización combina sus conocimientos y capacidades con los de otras empresas, universidades, centros de investigación, proveedores, startups u otros agentes externos para desarrollar nuevas

soluciones.

Esta estrategia permite integrar conocimientos especializados, compartir recursos y acceder a tecnologías o capacidades que difícilmente se encontrarían reunidas dentro de una sola organización. La colaboración puede acelerar la innovación y enriquecer las soluciones mediante perspectivas complementarias.

Su efectividad depende de establecer objetivos comunes, definir responsabilidades y coordinar adecuadamente la participación de quienes intervienen en el proyecto.

La mercadotecnia está hablando de esto

Toyota y Panasonic: colaboración para desarrollar baterías

Estas organizaciones establecieron una empresa conjunta denominada **Prime Planet Energy & Solutions** para desarrollar y fabricar baterías destinadas a vehículos eléctricos. La colaboración integra la experiencia de Toyota en el desarrollo de automóviles electrificados con los conocimientos y capacidades tecnológicas de Panasonic en baterías.

El caso muestra cómo dos organizaciones pueden combinar recursos y conocimientos especializados para desarrollar conjuntamente tecnologías fundamentales para nuevos productos.

Colaborar para innovar significa integrar capacidades diferentes para construir soluciones que difícilmente surgirían de manera aislada.

🔗 **Consolidando el aprendizaje**

Las organizaciones no siguen un único camino para incorporar nuevos productos. Pueden desarrollar soluciones mediante sus propias capacidades, adquirir conocimientos o recursos externos, o colaborar con otras organizaciones para integrar experiencias y competencias complementarias.

La elección entre **desarrollo interno, adquisición externa y desarrollo colaborativo** dependerá de los objetivos de la empresa, sus recursos, capacidades, conocimientos disponibles y las características de la oportunidad identificada.

Más que elegir una estrategia de manera aislada, el desafío consiste en reconocer **qué capacidades posee la organización, cuáles necesita incorporar y qué alternativa le permitirá transformar una oportunidad en una propuesta de valor viable.**

Comprender estas rutas estratégicas nos conduce a un nuevo desafío: integrar las decisiones estudiadas para dar forma a una propuesta concreta de producto.

2.5 Diseño de un nuevo producto

Diseñar un nuevo producto significa transformar una oportunidad identificada en una propuesta concreta capaz de generar valor. En este proceso convergen las necesidades del mercado, las características del producto, las capacidades de la organización y las decisiones estratégicas que harán posible llevar la idea a la realidad.

El diseño no se limita a definir la apariencia de un producto. Implica determinar **qué necesidad atenderá, para quién será creado, qué beneficios ofrecerá, cómo**

funcionará y qué elementos permitirán diferenciarlo de otras alternativas disponibles en el mercado.

Por ello, una propuesta de diseño debe integrar de manera coherente aspectos como el mercado al que se dirige, la necesidad o problema identificado, la propuesta de valor, las características y atributos del producto, su funcionalidad, presentación y elementos de diferenciación.

También debe considerar criterios de **viabilidad, responsabilidad y sustentabilidad**, ya que una solución atractiva para el consumidor necesita ser posible para la organización y congruente con el impacto que generará en las personas y en el entorno.

Diseñar implica, en consecuencia, tomar decisiones. Cada característica incorporada debe responder a un propósito y contribuir al valor que la propuesta busca generar.

Un buen diseño no comienza preguntando cómo queremos que sea el producto, sino qué

problema vale la pena resolver y para quién queremos resolverlo.

Elementos para el diseño de un nuevo producto

Para transformar una oportunidad en una propuesta suficientemente definida, el diseño de un nuevo producto requiere integrar decisiones que permitan comprender con claridad qué se pretende crear y qué valor ofrecerá al mercado.

1. Necesidad o problema identificado

Todo diseño debe partir de una necesidad, problema u oportunidad concreta. Comprenderla permite evitar el desarrollo de productos sustentados únicamente en suposiciones y orientar los esfuerzos hacia soluciones relevantes.

2. Mercado meta

Definir para quién se diseña permite comprender las características, expectativas, hábitos y circunstancias de las personas a quienes se dirige la propuesta. Un producto difícilmente puede generar valor si no existe claridad sobre quién lo utilizará.

3. Propuesta de valor

Expresa el beneficio principal que el producto ofrecerá y la razón por la cual puede resultar relevante frente a otras alternativas. Debe responder con claridad a una pregunta esencial: **¿qué valor recibirá el consumidor?**

4. Características y atributos

El diseño debe precisar los elementos que conformarán el producto, como materiales, tamaño, tecnología, funcionalidad, calidad, presentación o facilidad de uso. Estas características adquieren sentido cuando se traducen en beneficios valorados por el consumidor.

5. Elementos de diferenciación

Una propuesta necesita identificar aquello que permitirá distinguirla de las alternativas existentes. La diferenciación puede surgir del desempeño, diseño, tecnología, experiencia de uso, servicio, accesibilidad, sustentabilidad u otros atributos relevantes para el mercado.

6. Viabilidad y sustentabilidad

Finalmente, el diseño debe considerar si la propuesta puede desarrollarse con los recursos y capacidades disponibles, así como sus posibles implicaciones económicas,

sociales y ambientales. Diseñar responsablemente implica buscar equilibrio entre el valor para el consumidor, la viabilidad para la organización y el impacto generado en el entorno.

Cuando estos elementos se integran de manera coherente, una idea deja de ser solamente una posibilidad y comienza a convertirse en una propuesta de producto capaz de ser analizada, desarrollada y mejorada.

La pantalla interactiva del Centro de Innovación cambia de contenido. Los conceptos revisados desaparecen y, en su lugar, se proyecta una nueva consigna.

—Hasta ahora han analizado cómo surgen los nuevos productos, qué proceso siguen, de qué manera pueden modificarse y qué estrategias puede utilizar una organización para desarrollarlos. Ha llegado el momento de integrar esas decisiones.

En la pantalla aparecen los seis elementos que deberán orientar el diseño.

Monografía 17

Diseñar para crear valor: seis decisions clave



Nota. Elaboración propia para representar los elementos que orientan el diseño de un nuevo producto.

—Una propuesta de producto no comienza con un nombre atractivo ni con un envase —continúa la Directora—. Comienza cuando somos capaces de explicar con claridad qué problema queremos resolver, para quién y por qué nuestra solución merece existir.

🔗 **Consolidando el aprendizaje**

Diseñar un nuevo producto implica convertir una oportunidad en una propuesta capaz de generar valor. Para lograrlo, las decisiones sobre utilidad, desempeño, calidad, diseño, costo y sostenibilidad deben responder de manera coherente a las necesidades del mercado y a los propósitos de la organización.

Un buen diseño no consiste en acumular características, sino en comprender qué necesita resolverse y transformar esa comprensión en una propuesta viable, significativa y responsable.

Si tuvieras que defender el diseño de un nuevo producto ante un equipo directivo, ¿qué decisiones considerarías indispensables para demostrar que la propuesta realmente crea valor?

Las decisiones analizadas a lo largo del tema comienzan ahora a integrarse. Identificar una oportunidad, comprender a las personas y definir una propuesta capaz de generar valor permite construir también los primeros componentes del **Lienzo Canvas**, herramienta que ayudará a visualizar progresivamente cómo funcionará el modelo de negocio.

No es necesario completarlo todavía: cada tema aportará nuevas decisiones para enriquecerlo.

Monografía 18

Construir valor antes de llegar al mercado



Nota. Elaboración propia con fines didácticos. Síntesis integradora de las decisiones analizadas en el Tema 2 para transformar una oportunidad de mercado en una propuesta de valor pertinente, viable y responsable.

Seguimiento del Proyecto Integrador ABS · Misión 1

De comprender el proceso a construir una propuesta propia

Has recorrido las decisiones que permiten transformar una necesidad u oportunidad de mercado en la configuración inicial de un nuevo producto. También has comenzado a reconocer cómo esas decisiones alimentan los primeros componentes del **Lienzo Canvas**, que continuará construyéndose conforme avances en los siguientes temas.

Ahora el recorrido cambia de perspectiva: ya no se trata únicamente de analizar cómo las organizaciones desarrollan nuevos productos, sino de **aplicar ese aprendizaje a la propuesta que tu equipo construirá durante el Proyecto Integrador ABS**.

En esta etapa, el equipo convertirá la oportunidad identificada en una propuesta inicial de valor, definiendo a quién se dirige, qué necesidad busca atender, qué tipo de producto se desarrollará y qué decisiones preliminares permitirán sustentar su diseño.

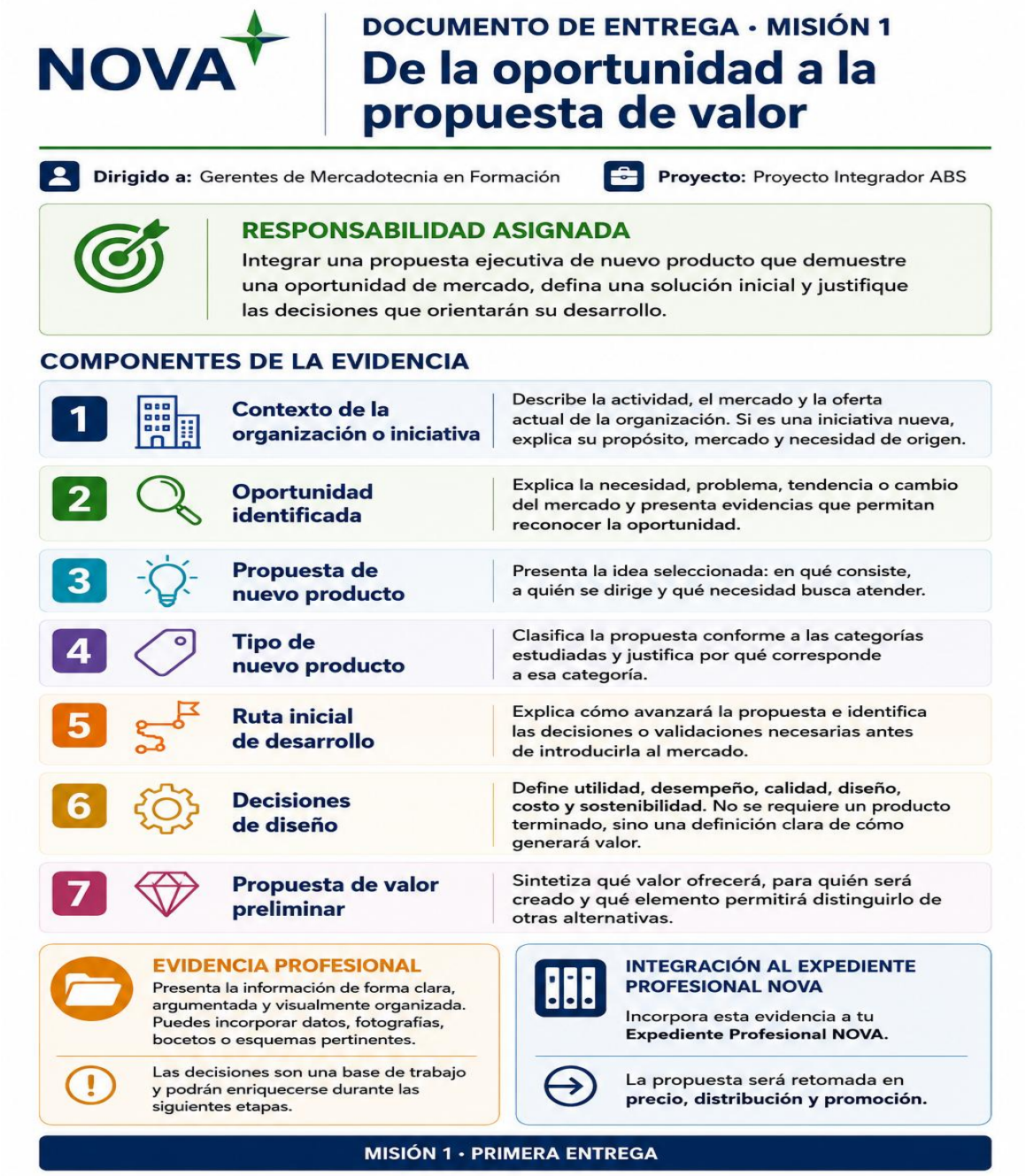
El siguiente **Documento de Entrega NOVA** establece la evidencia correspondiente a esta primera etapa y orienta los elementos que deberán integrarse.

Valoración de la misión.

El desempeño del equipo será valorado mediante **SV-03 · Proyectos Estratégicos — Misión 1. De la oportunidad a la propuesta de valor**, de acuerdo con los criterios y niveles de desempeño establecidos en el Apéndice Metodológico.

3. Documento de Entrega · Misión 1:

De la oportunidad a la propuesta de valor



Nota. 🏢 Colección Institucional NOVA.

TEMA 3

PRECIO



COMPETENCIA ESPECÍFICA

Define y comprende la importancia que tiene la fijación de precios en los productos y/o servicios.

cada proyecto comienza
cuando alguien decide convertir
una oportunidad en una responsabilidad.

TEMA 3. PRECIO

De la propuesta de valor a la decisión de precio

La propuesta está lista. El producto tiene atributos definidos, responde a una necesidad y promete generar valor.

Pero en la mesa permanece una pregunta sin resolver:

¿Qué precio debería tener?

La respuesta parece sencilla hasta que se intenta tomar la decisión. Un precio demasiado alto puede alejar al mercado; uno demasiado bajo puede deteriorar la percepción de valor, comprometer la rentabilidad o dificultar la permanencia del producto. Entre ambos extremos existe una decisión que exige comprender al consumidor, conocer a los competidores, analizar los costos y reconocer los objetivos que persigue la organización.

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación descubren así que desarrollar una propuesta de valor fue solo una parte del recorrido. Ahora deberán traducirla en una decisión capaz de comunicar valor al mercado y, al mismo tiempo, contribuir a los resultados de la organización.

En NOVA comienza una nueva etapa de análisis.

Crear valor fue solo el comienzo. Ahora tendrán que decidir cuánto vale.

3.1 Estrategia de Precio

Fijar un precio no consiste únicamente en asignar una cantidad monetaria a un producto o servicio. Antes de llegar a una cifra, la organización necesita decidir qué papel desempeñará el precio dentro de su estrategia y cómo contribuirá al posicionamiento de la

oferta, a la percepción de valor del consumidor y al cumplimiento de sus objetivos.

La decisión parte de preguntas fundamentales: ¿qué valor reconoce el consumidor en la propuesta? ¿qué posición busca ocupar la empresa frente a sus competidores? ¿qué objetivos pretende alcanzar? y ¿qué condiciones existen en el mercado? Una organización que compite mediante exclusividad y diferenciación abordará el precio de manera distinta a otra cuya propuesta se sustenta en accesibilidad o volumen de ventas.

El precio también comunica. Puede generar expectativas acerca de la calidad, exclusividad, conveniencia o accesibilidad de una oferta y debe guardar coherencia con las decisiones de producto, distribución y comunicación. Por ello, pensar estratégicamente el precio implica relacionar **el valor que la organización crea, el valor que el consumidor percibe y los resultados que la empresa necesita obtener.**

La voz de los expertos

Hinterhuber y Liozu (2020) plantean que la fijación de precios debe entenderse como una capacidad estratégica de la organización y no únicamente como una actividad orientada al cálculo. Esta perspectiva implica integrar información del cliente, del mercado, de la competencia y de la propia empresa para sustentar decisiones capaces de capturar parte del valor creado.

Para los Gerentes de Mercadotecnia en Formación, esta mirada transforma la pregunta inicial. Ya no basta con cuestionarse:

✓ ¿Cuánto debemos cobrar?

La pregunta estratégica es más amplia:

✓ **¿Qué decisión de precio resulta coherente con el valor que ofrecemos y**

con la posición que queremos construir en el mercado?

Responderla exige comprender primero qué representa el precio y por qué ocupa un lugar tan importante dentro de la mezcla de mercadotecnia.

3.2 Concepto, naturaleza e importancia del precio

Naturaleza del precio

Dentro de la mezcla de mercadotecnia, el precio posee características particulares. Es la variable directamente relacionada con la generación de ingresos y, al mismo tiempo, una señal que puede influir en la percepción de calidad, conveniencia, exclusividad o accesibilidad de una oferta.

También posee una naturaleza dinámica. Puede modificarse con relativa rapidez ante cambios en los costos, la demanda, la competencia o las condiciones económicas. Esta flexibilidad representa una ventaja, pero exige prudencia: modificar un precio también puede alterar la percepción del consumidor y provocar reacciones en el mercado.

Precio y valor percibido

Una de las relaciones fundamentales para comprender el precio es la que mantiene con el valor percibido. Este no depende exclusivamente de cuánto cuesta producir algo, sino de los beneficios que el consumidor reconoce en la oferta y de la importancia que les atribuye.

Esta relación permite comprender que el precio no se evalúa de manera aislada. Al tomar una decisión de compra, el consumidor contrasta aquello que entrega con el conjunto de beneficios que espera recibir.

Monografía 20

El precio, mucho más que una cifra



Nota. Elaboración propia con fines didácticos.

Imaginemos dos tazas térmicas colocadas una junto a la otra. Ambas conservan una bebida a determinada temperatura, pero una incorpora materiales de mayor durabilidad, diseño distintivo, cierre hermético, garantía y una marca asociada con cierto estilo de vida.

Un Gerente de Mercadotecnia en Formación observa ambas opciones.

—Si las dos cumplen la misma función básica, ¿por qué alguien estaría dispuesto a pagar mucho más por una de ellas?

La respuesta depende del valor que cada consumidor atribuya a esos beneficios adicionales. Para algunos, justificarán la diferencia de precio; para otros, no.

Por ello, fijar precios exige comprender no solamente cuánto necesita obtener la organización, sino también **qué valor reconoce el consumidor y cuánto está dispuesto a entregar para recibirlo**.

Importancia del precio

El precio influye simultáneamente en diferentes actores y decisiones. Para el consumidor interviene en la evaluación de alternativas y en la decisión de compra; para la organización afecta los ingresos, la rentabilidad y la capacidad para sostener sus operaciones; y frente a los competidores puede contribuir a construir una determinada posición en el mercado.

También debe mantener coherencia con los demás elementos de la mezcla de mercadotecnia. Un producto diseñado y comunicado como una oferta exclusiva difícilmente podría sostener ese posicionamiento si su precio transmitiera un mensaje contrario.

En NOVA, una de las propuestas desarrolladas por los Gerentes de Mercadotecnia en Formación aparece proyectada en la pantalla. El producto ha sido diseñado con materiales de alta calidad, una presentación cuidada y atributos orientados a diferenciarlo.

—Propongo reducir considerablemente el precio —comenta uno de los integrantes—. Así podríamos atraer a más compradores.

Otro miembro del equipo observa nuevamente la propuesta.

—¿Y qué ocurriría con la percepción que hemos construido alrededor del producto?

La pregunta cambia el sentido de la discusión.

Reducir el precio podría favorecer determinados objetivos comerciales, pero también modificar las expectativas del consumidor, afectar los márgenes o entrar en contradicción con el posicionamiento buscado. De manera semejante, establecer un precio elevado sin ofrecer beneficios que lo justifiquen podría generar rechazo.

El desafío no consiste en cobrar más o cobrar menos, sino en establecer un precio coherente con el valor ofrecido, el mercado al que se dirige la propuesta y los objetivos de la organización.

3.3 Objetivos en la fijación del precio

Antes de decidir cuánto cobrar, una organización necesita responder una pregunta fundamental:

¿Qué pretende lograr mediante ese precio?

La respuesta puede variar. Una empresa puede buscar mantener sus operaciones ante condiciones adversas, alcanzar determinado nivel de rentabilidad, ampliar su participación de mercado, respaldar un posicionamiento basado en calidad o responder a circunstancias específicas.

El producto puede ser el mismo; **lo que cambia es el propósito que orienta la decisión de precio**.

Entre los objetivos más frecuentes se encuentran la supervivencia, la rentabilidad, la participación de mercado, el liderazgo en calidad y otros propósitos estratégicos vinculados con las condiciones particulares de la organización y del mercado.

La siguiente matriz permite compararlos considerando su situación típica, propósito, riesgos y preguntas que pueden orientar la decisión.

Matriz Inteligente 1.

Objetivos en la fijación de precios



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para sintetizar los principales objetivos que pueden orientar la fijación de precios. Lámina Educativa ABS

Definir el objetivo permite establecer la dirección de la decisión de precio, pero todavía no determina cuál debe ser la cifra final. Para ello, la organización necesita analizar las condiciones que pueden favorecer, limitar o modificar esa decisión.

El siguiente paso consiste, por tanto, en identificar los factores que deben considerarse antes de establecer un precio.

3.4 Factores a considerar en la fijación del precio

Establecer un precio exige considerar diversas variables que pueden influir en la decisión. Algunas se originan dentro de la propia organización, mientras que otras dependen de las condiciones del mercado y del entorno en el que participa.

Analizar estos factores permite evitar decisiones aisladas y comprender que el precio surge de la interacción entre los objetivos de la organización, los costos, el valor percibido por el consumidor, la demanda, la competencia y otras condiciones que pueden favorecer o limitar las alternativas disponibles. Los factores que intervienen en la fijación del precio pueden agruparse, para fines de análisis, en **factores internos** y **factores externos**.

- **Factores internos**

Los factores internos se relacionan con decisiones, recursos y condiciones propias de la organización. Entre los más relevantes se encuentran **los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización de las decisiones de precio**.

Aunque cada uno influye de manera distinta, todos forman parte de aquello que la organización puede analizar y gestionar internamente al establecer sus alternativas de precio.

- **Objetivos de mercadotecnia**

El precio debe mantener coherencia con los objetivos que orientan la estrategia de la organización. Como se analizó en el apartado anterior, una empresa que busca ampliar su participación de mercado puede enfrentar decisiones distintas a las de otra que pretende fortalecer un posicionamiento basado en calidad y diferenciación.

Por ello, conocer el objetivo permite establecer una dirección, pero todavía es necesario analizar si las condiciones internas y externas hacen viable la decisión.

- **Estrategia de la mezcla de mercadotecnia**

El precio forma parte de una propuesta integral y debe guardar relación con las decisiones de producto, distribución y promoción. **Los atributos de la oferta, los canales utilizados para acercarla al consumidor y la manera en que se comunica contribuyen a construir determinadas expectativas de valor**.

Una falta de coherencia entre estos elementos puede debilitar la estrategia. Por ejemplo, una oferta diseñada para proyectar exclusividad, distribuida mediante canales selectivos y respaldada por una comunicación especializada requerirá una decisión de precio congruente con ese posicionamiento.

- **Costos**

Los costos constituyen una referencia fundamental para evaluar la viabilidad económica de una decisión de precio. Conocer cuánto cuesta producir, comercializar y poner una oferta a disposición del mercado permite identificar las condiciones mínimas necesarias para sostenerla; Sin embargo, los costos no determinan por sí solos cuánto está dispuesto a pagar el consumidor. Un precio económicamente conveniente para la organización puede resultar poco atractivo para el mercado si no existe una percepción de valor que lo respalde.

Esta relación convierte al análisis de costos en un punto de encuentro entre la mercadotecnia y las áreas responsables de la información financiera de la organización.

Una decisión que requiere colaboración

En NOVA, el análisis de los costos conduce a los Gerentes de Mercadotecnia en Formación hacia un nuevo espacio de trabajo: el **Centro de Análisis Financiero y Decisiones de Precio**, donde Mercadotecnia y Finanzas colaboran para evaluar la viabilidad económica de las decisiones comerciales.

En una de las pantallas aparece la información de una propuesta que el equipo deberá analizar.

—Hasta ahora han estudiado el valor que reconoce el consumidor y los objetivos de una decisión de precio —explica la especialista del área financiera—. Pero una propuesta también necesita demostrar que puede sostenerse económicamente.

—Entonces, ¿necesitamos convertirnos en especialistas en Finanzas para fijar un precio? —pregunta uno de los integrantes.

—No. Pero necesitan comprender los datos, realizar los cálculos necesarios e interpretar sus resultados para tomar mejores decisiones de mercadotecnia.

La respuesta define el propósito de esta nueva etapa: **el cálculo no constituye un fin en sí mismo, sino una herramienta para analizar alternativas y sustentar decisiones**.

En el Centro, los Gerentes de Mercadotecnia en Formación trabajarán con **costos, margen de contribución y punto de equilibrio**. Cada cálculo responderá a una pregunta concreta y conducirá a una decisión.

No se trata solamente de obtener un resultado numérico, sino de comprender qué significa para la decisión de precio.

Monografía 21

El lugar donde los números se convierten en decisiones



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para representar un espacio interdisciplinario de NOVA destinado al análisis financiero y la toma de decisiones de precio.

Organización de las decisiones de precio

La fijación del precio también depende de la manera en que cada organización distribuye responsabilidades y coordina la participación de las áreas involucradas. En algunas empresas, determinadas decisiones pueden concentrarse en la alta dirección; en otras, participan responsables de mercadotecnia, ventas, finanzas, costos u otras áreas especializadas.

La colaboración entre estas funciones adquiere especial relevancia porque cada una aporta información distinta. Mercadotecnia contribuye con el conocimiento del consumidor, la competencia y la propuesta de valor; Finanzas y las áreas relacionadas con costos proporcionan información necesaria para evaluar la viabilidad económica de las alternativas.

La decisión de precio, por tanto, se fortalece cuando integra diferentes perspectivas y evita analizar de manera aislada aquello que ocurre dentro de la organización y aquello que sucede en el mercado.

- **Factores externos**

A diferencia de los factores internos, los factores externos se originan fuera de la organización y no pueden ser controlados directamente por ella; sin embargo, influyen de manera importante en las posibilidades de establecer o modificar un precio.

Entre los principales se encuentran **el mercado y la demanda, la competencia, las condiciones económicas** y otros elementos del entorno que pueden modificar tanto la capacidad de compra de los consumidores como las decisiones de las organizaciones.

- ✓ **Mercado y demanda**

Mientras que los costos permiten analizar las condiciones económicas internas

de una oferta, el mercado y la demanda ayudan a comprender cómo pueden responder los compradores ante diferentes niveles de precio.

Los consumidores no reaccionan necesariamente de la misma manera ante una modificación. La importancia del producto, la existencia de alternativas, el ingreso disponible, la urgencia de la necesidad y el valor percibido pueden modificar su disposición a comprar.

Por esta razón, antes de establecer un precio conviene preguntarse no solamente cuánto necesita obtener la organización, sino también **cómo podría responder el mercado ante la decisión**.

- ✓ **Competencia**

Las decisiones de precio también se desarrollan dentro de un entorno competitivo. Los consumidores pueden comparar alternativas, atributos, beneficios y precios antes de elegir, por lo que conocer las ofertas disponibles en el mercado ayuda a comprender el margen de acción de la organización.

Analizar a los competidores no significa limitarse a imitar sus precios. Una empresa necesita identificar qué ofrecen, cómo se posicionan, qué diferencias perciben los consumidores y de qué manera podrían reaccionar ante una modificación de precio.

Por ejemplo, reducir un precio para responder a un competidor puede parecer una decisión inmediata, pero también podría desencadenar nuevas reducciones, disminuir los márgenes o modificar la percepción de valor de la categoría. En otras circunstancias, mantener un precio superior puede resultar viable cuando existen beneficios diferenciadores que el consumidor reconoce y valora.

La pregunta relevante, por tanto, no es únicamente **cuánto cobra la competencia**, sino **qué representa su oferta frente a la nuestra y cómo puede influir**

en la respuesta del mercado.

- ✓ **Condiciones económicas**

El entorno económico puede modificar tanto las posibilidades de las organizaciones como el comportamiento de los consumidores. La inflación, las variaciones en las tasas de interés, el empleo, el ingreso disponible, los tipos de cambio y otros fenómenos económicos pueden afectar los costos, la capacidad de compra y las expectativas del mercado.

Una organización puede enfrentar, por ejemplo, incrementos en materias primas, transporte o energía que presionen sus costos. Al mismo tiempo, los consumidores pueden volverse más cuidadosos con sus gastos y comparar con mayor atención las alternativas disponibles.

Estas situaciones muestran que trasladar automáticamente cada incremento de costos al precio no siempre constituye la única respuesta posible. La organización necesita valorar sus efectos sobre la demanda, la competencia, la rentabilidad y la percepción de valor antes de decidir.

- ✓ **Otros factores del entorno**

Las decisiones de precio también pueden verse condicionadas por aspectos legales, regulatorios, tecnológicos, sociales o relacionados con los canales de distribución. Dependiendo del producto y del mercado, estos elementos pueden establecer restricciones, generar nuevas oportunidades o modificar las condiciones bajo las cuales se realiza el intercambio.

Los intermediarios también pueden desempeñar un papel relevante. Distribuidores, mayoristas, minoristas, plataformas digitales y otros participantes del canal necesitan condiciones que les permitan realizar sus funciones y sostener su participación

en la comercialización de la oferta.

De esta manera, fijar un precio implica observar un sistema de relaciones. La organización toma la decisión, pero sus efectos alcanzan al consumidor, los competidores, los integrantes del canal y, en determinadas circunstancias, a otros actores del entorno.

Una decisión que integra múltiples factores

Ninguno de los factores analizados debería interpretarse de manera aislada. Un precio puede resultar adecuado desde la perspectiva de los costos y, sin embargo, superar aquello que el mercado está dispuesto a aceptar. También puede ser atractivo frente a la competencia, pero insuficiente para sostener económicamente la oferta.

La fijación del precio exige, por tanto, integrar información interna y externa, comparar alternativas y reconocer las consecuencias posibles de cada decisión. Precisamente en esa intersección entre **valor para el consumidor, viabilidad para la organización y condiciones del mercado** comienza el verdadero análisis estratégico del precio.

Del análisis a los números

Identificar los factores que intervienen en la fijación del precio permite comprender la complejidad de la decisión. Sin embargo, algunas de esas variables requieren traducirse en información cuantitativa que permita comparar alternativas y anticipar sus posibles resultados.

En el Centro de Análisis Financiero y Decisiones de Precio, esta transición comienza con una pregunta sencilla:

—Antes de decidir cuánto cobrar, ¿qué necesitamos saber?

La especialista del área financiera observa las propuestas del equipo.

—**Primero necesitamos comprender qué costos están asociados con la oferta y cómo se comportan. Después podremos analizar qué ocurre cuando cambia el volumen de ventas, cuánto contribuye cada unidad y cuántas necesitamos vender para alcanzar determinados resultados.**

A partir de este momento, los números dejan de ser datos aislados y comienzan a convertirse en información para decidir.

Primer expediente de análisis: ¿qué ocurre antes de fijar el precio?

La especialista abre en la pantalla uno de los expedientes del Centro. Los datos corresponden al posible lanzamiento de un nuevo producto.

NOVA analiza la introducción de una **bebida funcional en presentación individual**. Antes de proponer un precio, el equipo necesita conocer qué recursos serán necesarios para llevarla al mercado y cómo se comportarán sus costos conforme cambie el volumen de producción y venta.

En la pantalla aparecen algunos de los conceptos estimados para un mes de operación:

- Renta y mantenimiento del equipo: $18,000
- Sueldos administrativos asignados al proyecto: $22,000
- Campaña digital mensual: $12,000
- Ingredientes por unidad: $16
- Envase, tapa y etiqueta por unidad: $7
- Empaque y preparación por unidad: $5

La especialista plantea la primera pregunta:

—Si NOVA produce 1,000 unidades o 5,000 unidades, ¿todos estos costos cambiarán de la misma manera?

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación comienzan a comparar los datos. Algunos importes permanecerían relativamente constantes durante el periodo analizado; otros aumentarían conforme se produjeran más unidades.

Esta diferencia permite distinguir dos conceptos fundamentales: **los costos fijos y los costos variables.**

- **Costos fijos**

Los costos fijos son aquellos que, dentro de determinado periodo y nivel de actividad, permanecen relativamente constantes aunque cambie el volumen de producción o venta **(Datar & Rajan, 2021)**. En el expediente de NOVA, la renta y mantenimiento del equipo, los sueldos administrativos asignados al proyecto y la campaña digital mensual representan costos fijos para efectos del análisis.

- **Costos variables**

Los costos variables cambian en relación con el volumen de actividad **(Datar & Rajan, 2021)**. En este caso, los ingredientes, el envase, la tapa, la etiqueta y la preparación se generan por cada unidad producida, por lo que el costo total asociado con estos conceptos aumentará conforme se incremente el número de unidades.

La distinción permite responder una primera pregunta del expediente:

¿Cuánto cuesta operar antes de producir una sola unidad y cuánto se agrega al costo cada vez que producimos una más?

Para responderla, el equipo deberá organizar los datos y realizar sus primeros cálculos.

Del concepto al análisis

Comprender la diferencia entre costos fijos y variables constituye el primer paso; ahora es necesario utilizar esa información para analizar una situación concreta.

En el Centro de Análisis Financiero y Decisiones de Precio, la especialista presenta al equipo el **Expediente de Análisis 01. Estructura de costos**. La hoja de trabajo contiene información relacionada con el posible lanzamiento de una bebida funcional en presentación individual. Antes de realizar cualquier cálculo, conviene observar cómo están organizados los datos.

Los **costos mensuales** corresponden a conceptos cuyo importe se considera constante dentro del periodo analizado. Los **costos por unidad**, en cambio, indican cuánto se genera por cada unidad producida.

Para resolver el expediente se seguirá esta secuencia:

1. **Clasificar.** Identificar cada concepto como costo fijo (CF) o costo variable (CV).
2. **Calcular.** Determinar los costos fijos totales y el costo variable correspondiente a los volúmenes de 1,000 y 5,000 unidades.
3. **Integrar.** Obtener el costo total para cada escenario.
4. **Comparar.** Calcular el costo unitario correspondiente a ambos niveles de producción.
5. **Interpretar.** Analizar qué cambia cuando aumenta el volumen y explicar qué significa el resultado para una futura decisión de precio.

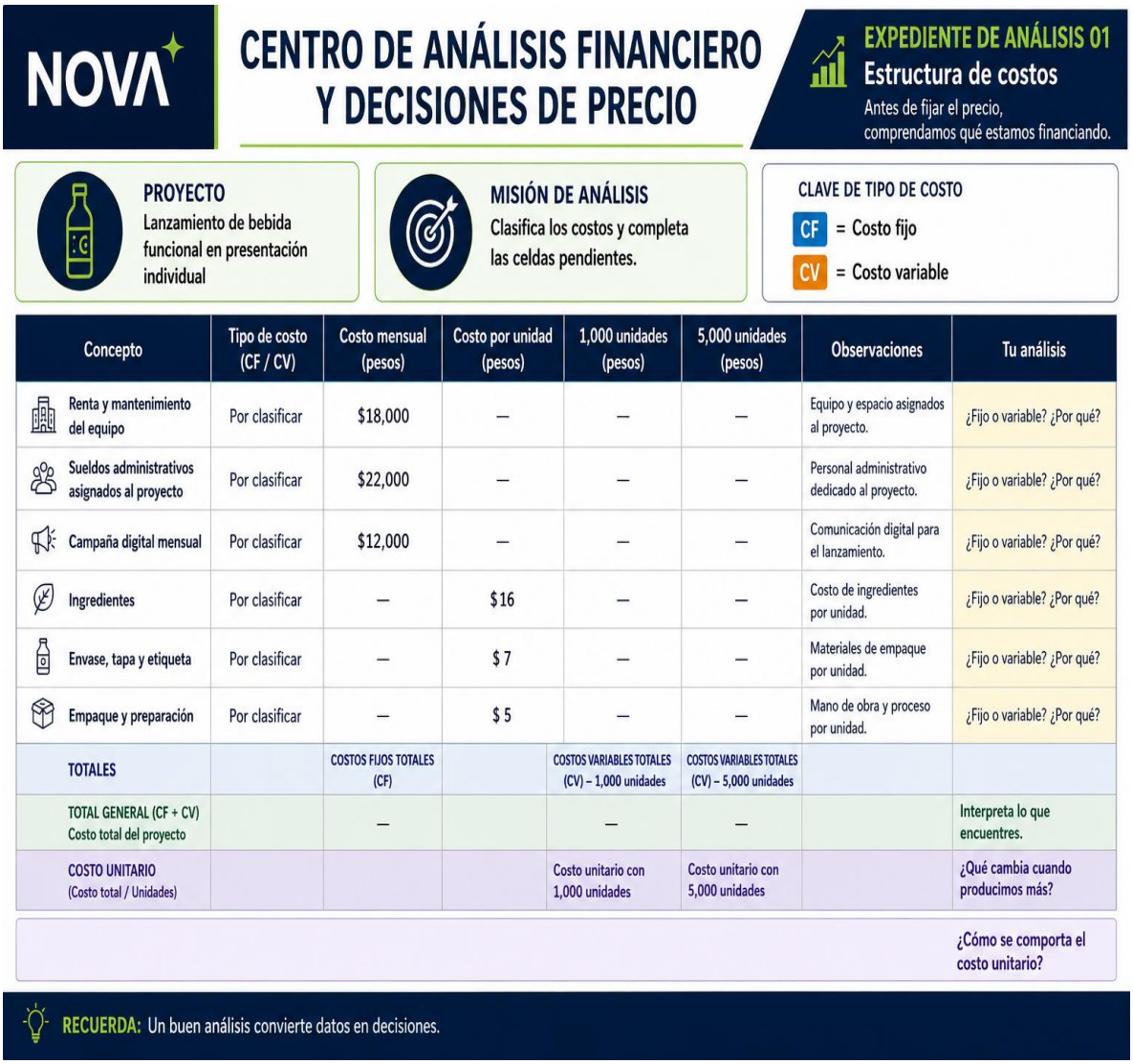
No es necesario proponer todavía un precio de venta. En esta primera etapa, el propósito consiste en **comprender la estructura de costos y reconocer cómo cambia al modificarse el volumen de producción**.

La especialista dirige la atención hacia la pantalla.

—No comiencen buscando una fórmula. Primero observen los datos y pregúntense qué significan. Cuando comprendan la situación, sabrán qué necesitan calcular. El primer expediente está listo.

Expediente de Análisis NOVA 1.

Estructura de costos



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para orientar la clasificación, el cálculo y la interpretación de los costos asociados con diferentes niveles de producción. El ejercicio permite distinguir los costos fijos y variables, analizar su comportamiento ante cambios en el volumen producido y comprender su influencia en el costo total y unitario, como base para sustentar decisiones posteriores relacionadas con la fijación de precios.

De los datos a los resultados

Una vez clasificados los costos, el equipo comienza a completar los escenarios planteados en el expediente.

Los costos fijos mensuales ascienden a $52,000 y permanecen constantes en ambos niveles de producción. **Los costos variables**, por su parte, representan **$28 por unidad.**

Para una producción de 1,000 unidades, los costos variables totales se obtienen multiplicando:

$28 × 1,000 = $28,000

Al integrar los costos fijos y variables:

$52,000 + $28,000 = $80,000

Por tanto, el costo unitario correspondiente a este escenario es:

$80,000 ÷ 1,000 = $80.00 por unidad

Para una producción de 5,000 unidades, los costos variables totales ascienden a:

$28 × 5,000 = $140,000

El costo total es:

$52,000 + $140,000 = $192,000

Y el costo unitario resulta:

$192,000 ÷ 5,000 = $38.40 por unidad

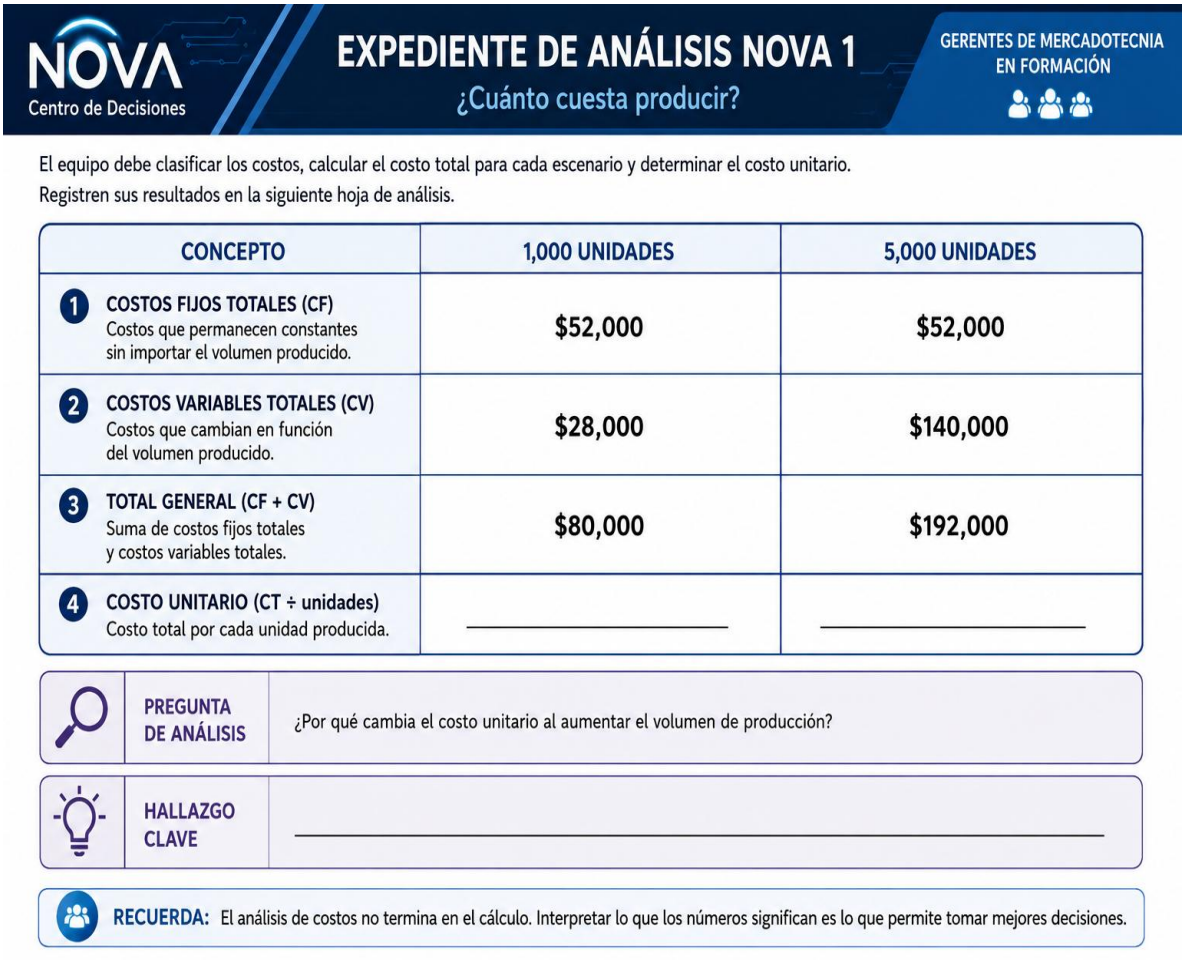
Los resultados muestran una diferencia que merece ser analizada. Aunque el costo total aumenta al producir más unidades, el costo unitario disminuye.

La especialista observa los cálculos realizados por el equipo y señala una nueva pantalla.

—Ya tenemos los resultados. Ahora dejemos de calcular por un momento y preguntémonos qué significan.

Con los cálculos completos, el equipo traslada los resultados a la hoja de análisis del expediente para comparar ambos escenarios e interpretar las diferencias encontradas.

Estructura de costos. Hoja de análisis



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para comparar los resultados obtenidos e interpretar el comportamiento de los costos en distintos niveles de producción.

Resolución del Expediente de Análisis NOVA 1

El análisis comienza con la clasificación de los costos. Para ello, no basta con observar su importe; es necesario identificar **cómo se comporta cada costo cuando cambia el volumen de producción**.

Paso 1. Clasificar los costos

Los tres primeros conceptos corresponden a costos fijos para efectos de este ejercicio:

Renta y mantenimiento del equipo = $18,000

Sueldos administrativos asignados al proyecto = $22,000

Campaña digital mensual = $12,000

Por tanto:

Costos fijos totales = $18,000 + $22,000 + $12,000

Costos fijos totales = $52,000

Los conceptos restantes corresponden a costos variables porque se generan por cada unidad producida:

Ingredientes = $16 por unidad

Envase, tapa y etiqueta = $7 por unidad

Empaque y preparación = $5 por unidad

Por tanto:

Costo variable unitario = $16 + $7 + $5

Costo variable unitario = $28

Hasta este momento, el equipo ya puede interpretar dos datos fundamentales: NOVA deberá cubrir **$52,000 de costos fijos durante el periodo analizado**, independientemente del volumen considerado dentro de las condiciones del ejercicio, y cada unidad producida incorporará **$28 de costo variable**.

La especialista plantea entonces la siguiente pregunta:

—Ya sabemos cuánto permanece fijo y cuánto cuesta producir cada unidad. ¿Qué ocurrirá con nuestros costos si producimos 1,000 unidades? ¿Y si producimos 5,000?

Para responder será necesario calcular el costo variable total de cada escenario.

Paso 2. Calcular los costos variables totales

Una vez identificado que el costo variable es de **$28 por unidad**, el siguiente paso consiste en determinar cuánto representan estos costos para cada volumen de producción.

La relación que se utilizará es:

Costo variable total = Costo variable unitario × Número de unidades

Para **1,000 unidades**:

Costo variable total = $28 × 1,000

Costo variable total = $28,000

Para **5,000 unidades**:

Costo variable total = $28 × 5,000

Costo variable total = $140,000

El resultado permite reconocer una característica importante: mientras el costo variable **por unidad** permanece en $28, el costo variable **total** aumenta conforme se producen más unidades.

La especialista señala ambos resultados en la pantalla.

—Ahora tenemos dos partes de la estructura de costos. Sabemos que existen $52,000 de costos fijos y conocemos los costos variables correspondientes a cada escenario. ¿Podemos afirmar que producir 1,000 unidades cuesta solamente $28,000?

La respuesta es no. Los $28,000 representan únicamente los costos variables de ese nivel de producción. Para conocer cuánto costaría en total operar bajo ese escenario será necesario incorporar también los costos fijos.

La siguiente pregunta queda planteada:

¿Cuál es el costo total de producir 1,000 unidades y cuál es el costo total de producir 5,000?

Paso 3. Integrar los costos y obtener el costo total

Con los costos fijos y variables identificados, el equipo ya puede determinar cuánto representa, en conjunto, cada escenario de producción. Para ello se utiliza la siguiente relación:

Costo total = Costos fijos totales + Costos variables totales

Para **1,000 unidades**:

Costo total = $52,000 + $28,000

Costo total = $80,000

Para **5,000 unidades**:

Costo total = $52,000 + $140,000

Costo total = $192,000

A primera vista, producir 5,000 unidades implica un costo total considerablemente mayor. Sin embargo, observar únicamente esta cifra podría conducir a una interpretación incompleta.

Uno de los integrantes compara ambos resultados.

—Si producir 5,000 unidades cuesta $192,000 y producir 1,000 cuesta $80,000, entonces ¿el escenario de 5,000 unidades resulta menos conveniente?

La especialista señala nuevamente la hoja de análisis.

—Todavía no podemos afirmarlo. Estamos comparando volúmenes diferentes. Para comprender mejor lo que ocurre necesitamos saber **cuánto representa el costo total por cada unidad producida**.

La observación conduce al siguiente paso del análisis:

¿Cuál es el costo unitario cuando se producen 1,000 unidades y cuál cuando se producen 5,000?

Paso 4. Comparar el costo unitario

Conocer el costo total de cada escenario permite avanzar hacia una comparación más significativa. Como los volúmenes de producción son diferentes, es necesario determinar cuánto representa el costo total por cada unidad.

Para ello se utiliza la siguiente relación:

Costo unitario = Costo total ÷ Número de unidades

Para **1,000 unidades**:

Costo unitario = $80,000 ÷ 1,000

Costo unitario = $80.00

Para **5,000 unidades**:

Costo unitario = $192,000 ÷ 5,000

Costo unitario = $38.40

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observan nuevamente los resultados. El costo total aumentó de $80,000 a $192,000; sin embargo, el costo por unidad disminuyó de $80.00 a $38.40.

—¿Cómo puede aumentar el costo total de producción y, al mismo tiempo, disminuir el costo de cada unidad? —*pregunta uno de los integrantes.*

La especialista recupera un dato que ha permanecido constante durante todo el análisis:

—Observen los $52,000 de costos fijos. Cuando producimos 1,000 unidades, esos costos se distribuyen entre 1,000 productos; cuando producimos 5,000, se distribuyen entre un número mucho mayor.

Para comprobarlo, el equipo realiza una operación adicional:

Costo fijo por unidad con 1,000 unidades = $52,000 ÷ 1,000 = $52.00

Costo fijo por unidad con 5,000 unidades = $52,000 ÷ 5,000 = $10.40

Al agregar el costo variable de $28 por unidad:

1,000 unidades: $52.00 + $28.00 = $80.00 por unidad

5,000 unidades: $10.40 + $28.00 = $38.40 por unidad

El análisis revela así una diferencia fundamental: **el costo variable por unidad permanece constante en este ejercicio, mientras que el costo fijo por unidad disminuye al distribuirse entre un mayor volumen de producción**.

Paso 5. Interpretar los resultados

Los cálculos realizados permiten comparar los dos escenarios:

Con 1,000 unidades:

Costo total = $80,000

Costo unitario = $80.00

Con 5,000 unidades:

Costo total = $192,000

Costo unitario = $38.40

Aunque el costo total aumenta cuando se producen 5,000 unidades, el costo por unidad disminuye considerablemente. La explicación se encuentra en el comportamiento de los costos fijos.

Los $52,000 de costos fijos permanecen constantes en ambos escenarios, pero se distribuyen entre cantidades diferentes de unidades. Con una producción de 1,000 unidades, cada una absorbe $52.00 de costos fijos; con 5,000 unidades, esa cantidad disminuye a $10.40 por unidad.

El costo variable, en cambio, permanece en $28 por unidad bajo las condiciones establecidas para el ejercicio.

*La especialista dirige la atención hacia el espacio denominado **Hallazgo clave**.*

—Los cálculos ya están hechos. Ahora viene la parte más importante: ¿qué nos dicen?

Después de revisar los resultados, el equipo registra en la pantalla interactiva su hallazgo:

Al aumentar el volumen de producción, los costos fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades, lo que reduce el costo fijo por unidad y, en consecuencia, el costo unitario total, siempre que se mantengan las condiciones consideradas en el análisis.

Sin embargo, producir más unidades no significa automáticamente tomar una mejor decisión. Un volumen mayor también requiere que exista capacidad para producir, almacenar, distribuir y, especialmente, vender esas unidades.

El análisis de costos proporciona información necesaria para decidir, pero todavía falta una pregunta fundamental:

¿El mercado podrá absorber el volumen que estamos considerando?

Del costo a la decisión

El primer expediente permitió comprobar que conocer cuánto cuesta producir no consiste únicamente en sumar cantidades. La estructura de costos adquiere significado cuando se analiza en relación con el volumen de producción.

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación ya pueden distinguir **costos fijos y variables**, calcular el costo total y determinar cuánto representa ese costo por unidad. Sin embargo, todavía no cuentan con información suficiente para establecer un precio.

La especialista regresa a la pantalla principal del Centro.

—Ya sabemos cuánto cuesta producir en diferentes escenarios. Ahora recuperen de la primera parte del expediente un dato que necesitaremos para continuar: el costo variable correspondiente a una unidad.

Los integrantes revisan sus resultados: **$28 por unidad**.

La especialista incorpora entonces un nuevo dato: **el precio de venta propuesto**.

—Si NOVA vende una unidad a ese precio, ¿todo lo que recibe puede considerarse ganancia?

Una parte deberá cubrir los costos variables asociados con esa unidad. Lo que permanezca tendrá que contribuir a recuperar los costos fijos y, una vez cubiertos estos, a generar utilidades.

Esta relación introduce un nuevo concepto para el análisis de precios: **el margen de contribución**.

El margen de contribución permite identificar **cuánto aporta cada unidad vendida**, después de cubrir su costo variable, para contribuir al pago de los costos fijos y posteriormente a la generación de utilidades **(Datar & Rajan, 2021)**.

El análisis continúa ahora con un nuevo concepto: el margen de contribución.

La pantalla presenta un nuevo escenario. Para continuar, será necesario recuperar información obtenida **en la primera parte del expediente** e incorporar un nuevo dato proporcionado por el Centro

Datos para el análisis

Dato recuperado de la primera parte del expediente

Costo variable unitario: **$28**

Nuevo dato proporcionado por el Centro

Precio de venta propuesto para el análisis: **$68 por unidad**

La especialista dirige la atención hacia ambas cantidades.

—Antes de realizar cualquier cálculo, observen los datos. Si NOVA recibe $68 por cada unidad vendida y producir esa unidad implica un costo variable de $28, ¿los $68 pueden considerarse utilidad?

La respuesta exige distinguir cuánto ingresa por la venta de una unidad y cuánto de ese ingreso debe cubrir primero el costo variable asociado con ella.

Primera pregunta de análisis

Después de cubrir el costo variable de una unidad, ¿cuánto queda disponible para contribuir a cubrir los costos fijos y, posteriormente, generar utilidades?

Del margen unitario al margen total

La especialista mantiene en pantalla el resultado obtenido por el equipo: $40.

—Ya sabemos cuánto aporta una unidad vendida después de cubrir su costo variable. Pero NOVA no espera vender una sola unidad. ¿Qué ocurrirá con esta contribución conforme aumenten las ventas?

En la pantalla aparecen tres escenarios:

Unidades vendidas	Margen de contribución unitario	Margen de contribución total
1	$40	$40
10	$40	_____
100	$40	_____

—No busquen una fórmula todavía —indica la especialista—. Primero observen qué está ocurriendo.

Si cada unidad vendida aporta $40, ¿cuánto aportarán 10 unidades? ¿Y 100?

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación realizan los cálculos:

10 × $40 = $400

100 × $40 = $4,000

El patrón comienza a hacerse visible. El margen que aporta cada unidad permanece en $40 bajo las condiciones consideradas, pero la cantidad total disponible para contribuir a cubrir los costos fijos aumenta conforme se venden más unidades.

Esta relación permite identificar el margen de contribución total:

Margen de contribución total = Margen de contribución unitario × Unidades vendidas

Uno de los integrantes observa nuevamente los resultados.

—Entonces, vender más unidades no cambia lo que aporta cada una, pero sí aumenta la cantidad total disponible para cubrir los costos fijos.

—Exactamente —responde la especialista—. Y esa observación nos conduce a una pregunta mucho más importante.

En la pantalla reaparece un dato obtenido **en la primera parte del expediente:**

Costos fijos totales: $52,000

Debajo aparece **el hallazgo obtenido al analizar el margen de contribución:**

Margen de contribución por unidad vendida: $40

Durante unos segundos no aparece ninguna fórmula. Solo una pregunta:

Si cada unidad vendida aporta $40 para cubrir los costos fijos,

¿cuántas unidades necesita vender NOVA para cubrir $52,000?

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observan ambas cantidades. Uno de los integrantes propone dividir los costos fijos entre la cantidad que aporta cada unidad vendida.

$52,000 ÷ $40 = 1,300 unidades

La especialista deja el resultado visible en la pantalla.

—¿Qué nos dicen esas 1,300 unidades?

El equipo vuelve sobre los datos. Si cada unidad vendida aporta $40 para cubrir los costos fijos, después de vender 1,300 unidades se habrá generado una contribución total de:

1,300 × $40 = $52,000

La cantidad coincide exactamente con los costos fijos considerados en el análisis.

—Entonces, con 1,300 unidades vendidas cubrimos los costos variables correspondientes a esas unidades y, mediante el margen de contribución generado, también cubrimos los $52,000 de costos fijos —*señala uno de los integrantes.*

La especialista confirma el razonamiento.

—Exactamente. En ese nivel de ventas, los ingresos permiten cubrir los costos totales considerados en el análisis, pero todavía no se genera utilidad.

En la pantalla aparece entonces el nombre del resultado que el equipo acaba de descubrir:

Punto de equilibrio: 1,300 unidades

El **punto de equilibrio** representa el nivel de ventas en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales. En ese punto, la organización no obtiene utilidad ni registra pérdida **(Datar & Rajan, 2021)**. La relación que permitió encontrarlo puede expresarse de la siguiente manera:

Punto de equilibrio en unidades = Costos fijos totales ÷ Margen de contribución unitario

$52,000 ÷ $40 = 1,300 unidades

Del equilibrio financiero a la realidad del mercado

La cifra de 1,300 unidades permanece visible en la pantalla. Sin embargo, la especialista no da por concluido el análisis.

—El cálculo nos ha permitido determinar cuántas unidades necesita vender NOVA para cubrir los costos considerados. Pero una cifra financieramente correcta no garantiza, por sí sola, que la decisión sea viable.

En la pantalla aparece una nueva pregunta:

Si NOVA necesita vender 1,300 unidades para alcanzar el punto de equilibrio, ¿existe un mercado dispuesto a comprar ese volumen al precio propuesto de $68 por unidad?

La pregunta modifica nuevamente la perspectiva del análisis. Ya no basta con conocer los costos ni con determinar el número de unidades necesarias para alcanzar el equilibrio.

También es indispensable valorar si el mercado puede responder al volumen de ventas requerido y al precio considerado.

Esto significa que el punto de equilibrio no debe interpretarse como una recomendación automática de producción o de precio. Es un **referente para la toma de decisiones** que necesita contrastarse con **información del mercado, la demanda esperada, la competencia y la percepción de valor del consumidor.**

Uno de los integrantes recupera la pregunta planteada durante el primer expediente.

—Entonces, cuando preguntamos si el mercado podría absorber el volumen que estábamos considerando, todavía nos faltaba una parte de la información.

—Así es —*responde la especialista*—. Ahora pueden formular una pregunta más completa: no solo cuánto necesitamos vender, sino **si podemos venderlo al precio considerado**.

La pantalla concentra el razonamiento alcanzado hasta el momento:

Costo + volumen + precio + mercado = decisión fundamentada

Tres escenarios alrededor del punto de equilibrio

La especialista conserva en pantalla las 1,300 unidades y plantea un nuevo desafío.

—Ya sabemos qué ocurre cuando NOVA vende exactamente 1,300 unidades. Ahora necesitamos comprender qué sucede si las ventas quedan por debajo o superan ese nivel.

En la pantalla aparecen tres escenarios:

Escenario	Unidades vendidas	Margen de contribución unitario	Margen de contribución total
A	1,000	$40	_____
B	1,300	$40	_____
C	1,500	$40	_____

—Completen primero la última columna. Después comparen cada resultado con los **$52,000 de costos fijos**.

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación realizan los cálculos:

1,000 × $40 = $40,000

1,300 × $40 = $52,000

1,500 × $40 = $60,000

La especialista plantea una nueva pregunta:

¿Qué ocurre en cada escenario después de comparar el margen de contribución total con los costos fijos de $52,000?

El equipo analiza los resultados.

En el **escenario A**, los $40,000 de margen de contribución total no son suficientes para cubrir los $52,000 de costos fijos. Existe una diferencia de **$12,000**, por lo que el resultado corresponde a una **pérdida de $12,000**.

En el **escenario B**, los $52,000 de margen de contribución total cubren exactamente los $52,000 de costos fijos. NOVA se encuentra en el **punto de equilibrio**: **no existe utilidad ni pérdida**.

En el **escenario C**, los $60,000 de margen de contribución total permiten cubrir los $52,000 de costos fijos y dejan una diferencia de **$8,000**, que corresponde a la **utilidad**, bajo las condiciones consideradas en el análisis.

La pantalla sintetiza el hallazgo:

Por debajo de 1,300 unidades → pérdida

En 1,300 unidades → punto de equilibrio

Por encima de 1,300 unidades → utilidad

El análisis permite reconocer que alcanzar el punto de equilibrio no constituye necesariamente la meta comercial de una organización. Representa el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir los costos considerados, a partir del cual las unidades adicionales vendidas pueden comenzar a generar utilidad, siempre que se mantengan las condiciones del análisis.

Del resultado a la decisión

Los tres escenarios permanecen visibles en la pantalla. Uno de los integrantes dirige la atención hacia el escenario de 1,500 unidades.

—Si vender 1,500 unidades genera una utilidad de $8,000, ¿podemos concluir que ese es el mejor escenario?

La especialista devuelve la pregunta al equipo.

—¿Qué información necesitarían antes de afirmarlo?

La respuesta ya no se encuentra únicamente en los cálculos. Para valorar la conveniencia del escenario es necesario considerar si existe demanda suficiente para vender ese volumen al precio propuesto de $68, cómo reaccionarían los consumidores ante ese precio, qué alternativas ofrece la competencia y si la organización cuenta con las condiciones necesarias para producir, distribuir y comercializar las unidades previstas.

Un resultado financiero favorable constituye información relevante, pero **no sustituye el análisis del mercado**.

La especialista señala nuevamente los tres escenarios.

—Los números nos permiten conocer las consecuencias económicas de distintas alternativas. La decisión comienza cuando interpretamos esos resultados junto con la información del mercado.

En la pantalla aparece el hallazgo del equipo:

Una alternativa financieramente favorable no necesariamente constituye la mejor decisión de precio. Su viabilidad depende también de la respuesta del mercado y de las condiciones de la organización.

El análisis realizado permite comprender que costos, volumen, precio y mercado no deben evaluarse de manera aislada. La decisión de precio requiere integrar estas variables para valorar tanto sus implicaciones económicas como su viabilidad comercial.

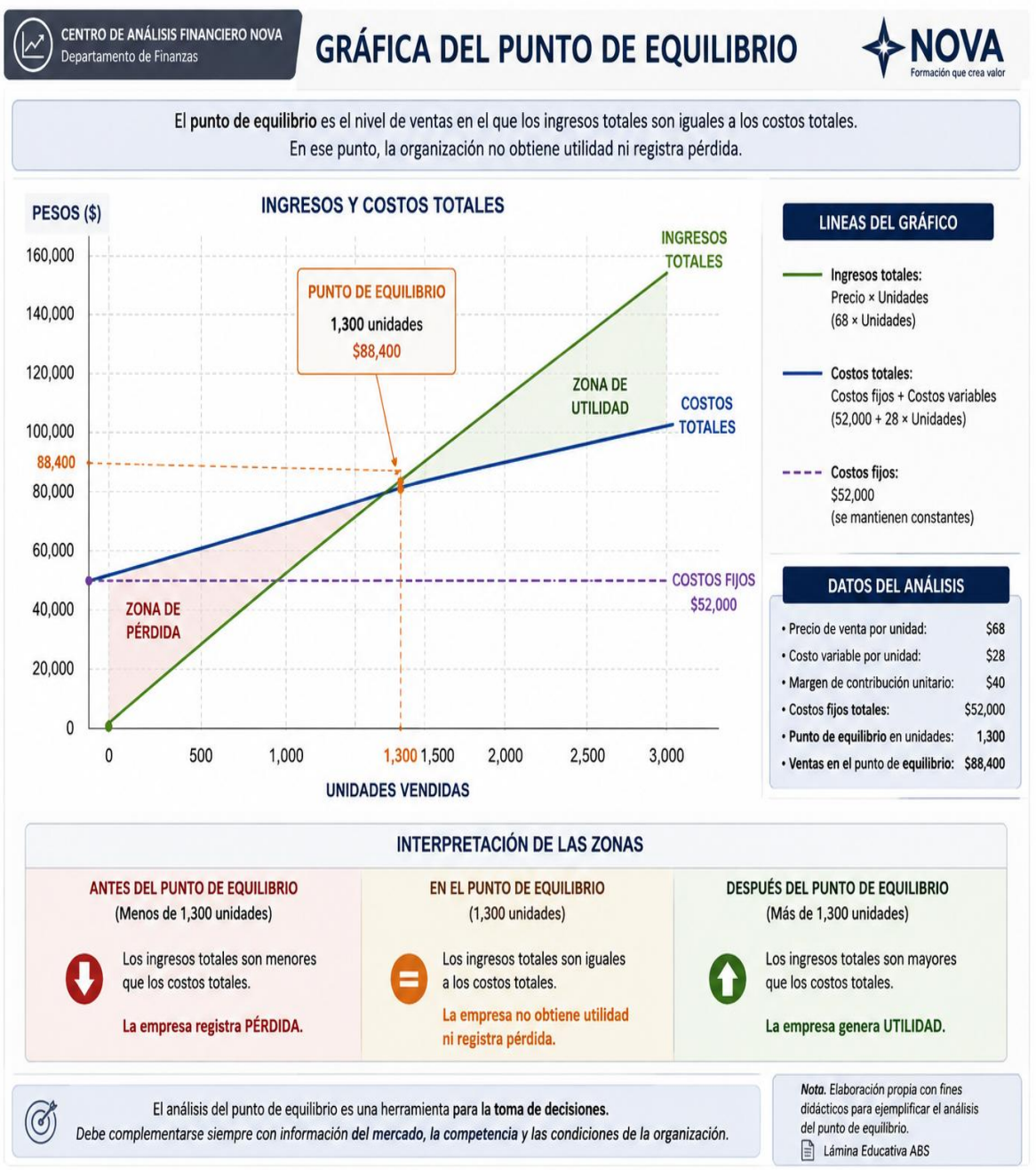
La representación gráfica permite observar de manera integrada la relación entre los ingresos, los costos y el volumen de ventas, así como identificar visualmente el punto en el que la organización alcanza el equilibrio.

Antes de interpretar la gráfica, conviene observar las tres líneas que la conforman. Los **costos fijos** permanecen constantes; los **costos totales** aumentan conforme crece el volumen, y los **ingresos totales** se incrementan a medida que se venden más unidades.

El punto en el que los ingresos totales y los costos totales se encuentran permite identificar visualmente el **punto de equilibrio**.

Figura 6

Análisis gráfico del punto de equilibrio



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para representar gráficamente la relación entre ingresos totales, costos totales y costos fijos, e interpretar las zonas de pérdida, equilibrio y utilidad.

El punto de equilibrio no determina por sí mismo cuál debe ser el precio de un producto, pero proporciona una referencia indispensable para evaluar la viabilidad de una decisión. Conocer cuántas unidades deben venderse para cubrir los costos permite analizar si el volumen requerido es compatible con la demanda esperada, la capacidad de la empresa y las condiciones del mercado. A partir de esta información, la fijación del precio deja de ser una decisión aislada y comienza a relacionarse con otros factores que también influyen en su determinación.

Relación entre el punto de equilibrio y las decisiones de mercadotecnia

El análisis del punto de equilibrio adquiere especial relevancia cuando sus resultados se relacionan con las decisiones de mercadotecnia. Conocer el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos permite valorar si una propuesta de precio es congruente con las posibilidades reales del mercado y con los objetivos comerciales de la empresa.

Por ejemplo, si el punto de equilibrio exige vender un volumen considerablemente superior a la demanda estimada, la empresa deberá revisar alguno de los elementos que intervienen en la decisión: el precio propuesto, la estructura de costos, el volumen esperado de ventas o incluso las características de la oferta. Por el contrario, un punto de equilibrio alcanzable puede proporcionar mayor margen para desarrollar estrategias de introducción, crecimiento o posicionamiento.

De esta manera, el punto de equilibrio deja de ser únicamente un resultado financiero y se convierte en información útil para la toma de decisiones de mercadotecnia. Su interpretación permite anticipar escenarios, valorar riesgos y analizar la viabilidad de las estrategias antes de llevarlas al mercado.

3.5 Métodos de fijación de precios

Analizar los factores que influyen en el precio permite reconocer las condiciones que deben considerarse antes de tomar una decisión. Sin embargo, llega un momento en que toda esa información necesita traducirse en una pregunta concreta: **¿cómo determinar el precio que se ofrecerá al mercado?**

Los métodos de fijación de precios proporcionan distintos puntos de partida para responderla. Algunos toman como referencia principal los costos de la empresa; otros consideran el valor que los consumidores atribuyen a la oferta, mientras que algunos se apoyan en los precios y condiciones existentes en el mercado.

Ningún método debe interpretarse como una fórmula universal. Su utilidad depende de las características del producto, los objetivos de la organización, la información disponible y las condiciones competitivas. En la práctica, una empresa puede analizar más de un enfoque antes de establecer el precio que resulte congruente con su propuesta de valor y con las posibilidades del mercado.

La información que durante las últimas sesiones ocupó las pantallas comienza a reorganizarse. Los costos y el valor percibido aparecen ahora como puntos de partida para establecer el precio; a partir de los costos, además, la empresa puede incorporar el margen de utilidad que espera obtener.

¿Desde dónde conviene comenzar: desde lo que cuesta producir, desde el rendimiento que la empresa espera obtener o desde el valor que reconoce el consumidor?

✓ Fijación de precios basada en costos

La fijación de precios basada en costos parte de una pregunta fundamental: **¿cuánto cuesta producir y comercializar la oferta y qué margen debe añadirse para**

obtener un rendimiento? En este enfoque, la empresa utiliza su estructura de costos como punto de partida para establecer el precio.

Una de sus formas más sencillas consiste en calcular el costo correspondiente a cada unidad y añadir un margen de utilidad. Este procedimiento facilita la determinación de un precio que contribuya a recuperar los recursos utilizados y generar un rendimiento para la organización.

Sin embargo, establecer el precio únicamente a partir de los costos presenta una limitación importante: **el mercado no necesariamente está dispuesto a pagar el precio resultante**. Un cálculo puede ser financieramente correcto para la empresa y, al mismo tiempo, resultar poco atractivo para el consumidor o difícil de sostener frente a las alternativas disponibles.

Por esta razón, los costos constituyen una referencia fundamental para la fijación del precio, pero deben analizarse junto con el valor percibido por el consumidor y las condiciones del mercado.

- ✓ **Costo más margen de utilidad**

Uno de los procedimientos más utilizados dentro de la fijación de precios basada en costos consiste en añadir al costo unitario un margen de utilidad. De esta manera, el precio se construye a partir de una base económica conocida y se incorpora el rendimiento que la empresa espera obtener por cada unidad vendida.

Cuando el margen se calcula sobre el costo, puede expresarse de la siguiente manera:

Precio de venta = Costo unitario + (Costo unitario × Porcentaje de margen)

Por ejemplo, si un producto tiene un costo unitario de **$200** y la empresa desea añadir un margen de utilidad del **30 % sobre el costo**:

Margen de utilidad = $200 × 0.30 = $60

Precio de venta = $200 + $60 = $260

Esto significa que cada unidad se ofrecería inicialmente a **$260**, de los cuales $200 permiten recuperar el costo unitario y $60 representan el margen incorporado al precio.

Una nueva cifra aparece en la pantalla: $260. Sin embargo, debajo de ella surge una pregunta que cambia el sentido del cálculo:

¿Qué el precio sea rentable para la empresa significa que el consumidor estará dispuesto a pagarlo?

El resultado matemático proporciona un punto de partida, pero la decisión todavía necesita contrastarse con aquello que ocurre fuera de la organización.

El ejemplo permite observar una característica importante de este método: el cálculo asegura que el precio incorpore el costo y el rendimiento esperado, pero **no demuestra que ese precio sea adecuado para el mercado**. Para saberlo, la empresa necesita contrastarlo con la disposición de compra de los consumidores, los precios de las alternativas disponibles y el valor que el producto ofrece frente a ellas.

Así, el precio de **$260** debe entenderse como una referencia inicial para la decisión y no necesariamente como el precio definitivo. Si el mercado percibe suficiente

valor, podría resultar viable; si existen alternativas semejantes a precios considerablemente menores, será necesario revisar la propuesta antes de establecerlo.

Idea clave. Un precio calculado correctamente desde los costos puede ser rentable en el papel y, aun así, no ser competitivo ni aceptado por el consumidor.

- ✓ **Fijación de precios basada en el valor percibido**

A diferencia del enfoque basado en costos, la fijación de precios basada en el valor percibido comienza por observar al consumidor. La pregunta central deja de ser **"¿cuánto cuesta producir esta oferta?"** y se transforma en **"¿qué valor reconoce el cliente en los beneficios que recibe?"**

Desde esta perspectiva, el precio debe guardar relación con la valoración que los consumidores realizan de la propuesta ofrecida. Esa valoración puede construirse a partir de elementos funcionales, como **desempeño, calidad o durabilidad**, pero también de **beneficios asociados con el servicio, la conveniencia, la confianza, la experiencia, la imagen de marca o la diferenciación frente a otras alternativas.**

Esto explica por qué productos con costos de producción semejantes pueden alcanzar precios distintos en el mercado. El consumidor no tiene acceso a la estructura interna de costos de la empresa ni decide exclusivamente a partir de ella; compara lo que espera recibir con aquello que deberá entregar a cambio.

La fijación basada en el valor exige, por tanto, comprender al mercado antes de establecer el precio. La investigación de los consumidores, el conocimiento de sus necesidades, el análisis de las alternativas disponibles y la identificación de los atributos que realmente valoran permiten estimar con mayor fundamento cuánto podría estar dispuesto a pagar un segmento determinado.

Las pantallas de la sala dejan atrás por un momento las cifras de costos. En su lugar aparecen dos productos capaces de satisfacer una necesidad semejante, pero acompañados por experiencias, atributos y beneficios diferentes.

Si ambos cumplen una función similar, ¿por qué un consumidor podría estar dispuesto a pagar más por uno de ellos?

La respuesta ya no se encuentra solamente en los costos. Ahora es necesario mirar el producto desde la perspectiva de quien decide comprarlo.

El valor no está solamente en el producto

Pensemos en dos cafeterías que ofrecen una taza de café elaborada con ingredientes de calidad semejante. En una de ellas, el consumidor recibe únicamente la bebida; en la otra encuentra además un espacio confortable, atención personalizada, facilidad para realizar pedidos digitales, una marca reconocible y una experiencia que considera agradable.

Aunque el costo de preparar ambas bebidas pudiera ser similar, algunos consumidores podrían aceptar pagar un precio mayor por la segunda alternativa porque su valoración no se limita al contenido de la taza. El precio que están dispuestos a pagar también puede reflejar los beneficios adicionales que perciben en la experiencia completa.

Esto no significa que una empresa pueda establecer cualquier precio simplemente porque considere valiosa su oferta. El valor relevante para la fijación del precio es el que reconoce el consumidor, no únicamente el que la organización afirma proporcionar.

Voz de los Expertos

Fijación de precios basada en el valor

Kotler, Keller y Chernev (2022) plantean que la fijación de precios basada en el valor utiliza las percepciones de valor de los compradores como elemento central para establecer el precio. Desde esta perspectiva, las decisiones relacionadas con el producto y su propuesta de valor deben considerarse antes de determinar cuánto se cobrará.

Esta mirada modifica el orden tradicional de la decisión: la empresa no diseña primero una oferta para después preguntarse qué precio puede asignarle; necesita comprender qué valora el mercado y construir una propuesta capaz de justificar el intercambio.

Los tres métodos analizados responden a enfoques distintos para determinar el precio.

La siguiente matriz resume sus características principales y facilita su comparación.

Matriz Inteligente 2

Comparación de los métodos de fijación de precios

MATRIZ INTELIGENTE ABS 2

TRES CAMINOS HACIA EL PRECIO

Costos, rentabilidad y valor percibido

ASPECTO CLAVE	1) BASADO EN COSTOS Más común en empresas	2) COSTO MÁS MARGEN DE UTILIDAD Muy popular, utilizado con un objetivo de rentabilidad	3) BASADO EN EL VALOR PERCIBIDO Para liderar el consumidor
¿En qué se fundamenta?	En los costos de producción o adquisición en los que incurre la empresa.	En los costos totales en los que incurre la empresa más un margen de utilidad esperado.	En el valor que el consumidor percibe que el producto o servicio le genera respecto a sus necesidades y beneficios.
Pregunta central	¿Cuánto me cuesta producir o adquirir?	¿Qué precio debo fijar para cubrir mis costos y obtener la utilidad deseada?	¿Cuánto valor percibe el cliente y cuánto está dispuesto a pagar?
Cómo se determina el precio	Precio = Costos unitarios (variables + asignables)	Precio = Costos totales (+) Margen de utilidad deseado Precio = Costo unitario + Margen de utilidad deseado	Precio basado en la percepción de valor, no necesariamente en los costos incurridos.
Ventajas principales	• Sencillo de calcular y aplicar. • Asegura cubrir los costos, • útil como punto de partida.	• Garantiza un objetivo de rentabilidad. • Orienta la planeación financiera. • Permite controlar la utilidad esperada.	• Permite maximizar el valor capturado. • Diferencia en el cliente y sus beneficios. • Conecta con el cliente y puede reflejar el valor real percibido.
Limitaciones	• Puede ignorar el valor real para el cliente. • Riesgo de precios altos si los costos son elevados. • No considera la competencia.	• Depende de estimaciones de costos y del margen objetivo. • Si el margen es muy alto, puede reducir la competitividad. • No considera el valor percibido.	• Requiere investigación profunda del cliente. • Percepciones subjetivas y cambiantes. • Difícil de aplicar sin información confiable.
¿Cuándo es más adecuado?	Cuando se tienen costos claros y el mercado es sensible al precio.	Cuando se requiere asegurar rentabilidad y hay claridad en costos y margen objetivo.	Cuando el producto ofrece beneficios únicos o superiores y el cliente reconoce dicho valor.
Ejemplo representativo	Fijar el precio de una botella de agua considerando el costo de producción, envase, distribución y otros factores.	Fijar el precio de una botella de agua para lograr un margen de utilidad del 20% sobre el costo total.	Fijar el precio de unos audífonos inalámbricos según el valor que el cliente percibe por su calidad de sonido y diseño.

Nota. Elaboración propia con fines didácticos para comparar los principales métodos de fijación de precios desarrollados en este apartado. Lámina Educativa ABS.

En síntesis, ningún método de fijación de precios opera de manera aislada: una decisión sólida integra costos, objetivos de rentabilidad y valor percibido por el consumidor.

3.6 Estrategias y políticas en la fijación de precios

Una vez determinado el método que servirá como base para establecer el precio, la organización necesita decidir cómo utilizarlo estratégicamente frente a distintas condiciones del mercado. El precio puede modificarse según los objetivos perseguidos, las características de la oferta, el comportamiento de los consumidores, la competencia y el momento en que se encuentra el producto.

Las estrategias de fijación de precios orientan estas decisiones y permiten adaptar el precio a situaciones específicas. No se trata únicamente de decidir cuánto cobrar, sino de establecer **cómo utilizar el precio para apoyar el posicionamiento, estimular la demanda, responder al mercado y contribuir al logro de los objetivos de mercadotecnia**.

Las políticas de precio, por su parte, proporcionan criterios que ayudan a mantener cierta consistencia en las decisiones de la organización. Pueden establecer lineamientos relacionados con descuentos, condiciones de pago, diferencias entre segmentos o canales, modificaciones de precio y otros aspectos que requieren decisiones recurrentes.

De esta manera, mientras los métodos ayudan a responder **cómo se obtiene un precio de referencia**, las estrategias y políticas permiten decidir **cómo administrarlo y utilizarlo en el mercado**.

Principales estrategias de fijación de precios

Las organizaciones pueden recurrir a distintas estrategias de precio según las características del producto, los objetivos que persiguen y las condiciones del mercado. Algunas se utilizan especialmente durante el lanzamiento de una oferta, mientras que otras buscan influir en la percepción del consumidor, responder a diferentes segmentos o favorecer determinadas decisiones de compra.

Entre las estrategias más utilizadas se encuentran las siguientes:

1. **Precio de descremado.**

   Consiste en establecer inicialmente un precio relativamente alto para una nueva oferta y reducirlo de manera gradual conforme evoluciona el mercado. Esta estrategia puede resultar adecuada cuando el producto ofrece atributos diferenciados, existe un segmento dispuesto a pagar más por acceder tempranamente a la propuesta y la competencia es limitada.

El descremado permite recuperar con mayor rapidez parte de la inversión realizada y aprovechar la disposición a pagar de los primeros compradores. Sin embargo, requiere que el valor percibido justifique el precio y que la entrada de competidores no reduzca rápidamente su viabilidad.

Ejemplo representativo.

El lanzamiento del iPhone original en 2007 constituye un caso ampliamente utilizado para analizar el precio de descremado. Apple introdujo el producto con un precio elevado dirigido inicialmente a consumidores dispuestos a pagar más por acceder tempranamente a una propuesta tecnológica diferenciada. Posteriormente, la empresa redujo el precio, mostrando cómo esta estrategia puede evolucionar conforme se amplía

el mercado y cambia la disposición a pagar de los compradores.

---

2. Precio de penetración.

Esta estrategia establece un precio inicial relativamente bajo con el propósito de favorecer una rápida aceptación del producto, atraer compradores y alcanzar participación de mercado. Puede ser especialmente útil cuando los consumidores son sensibles al precio y un mayor volumen de ventas contribuye a reducir los costos unitarios.

Su aplicación exige valorar cuidadosamente la capacidad de la organización para sostener el precio y responder al incremento de la demanda. Un precio inicial bajo puede facilitar la entrada al mercado, pero también debe ser congruente con el posicionamiento que se desea construir.

Ejemplo representativo.

La expansión inicial de Xiaomi en el mercado de teléfonos inteligentes permite observar una lógica cercana al precio de penetración. La empresa combinó dispositivos con especificaciones competitivas y precios considerablemente inferiores a los de diversas marcas consolidadas, favoreciendo una rápida adopción y un crecimiento significativo de sus ventas. El caso permite analizar cómo un precio relativamente bajo puede apoyar la entrada y expansión de una marca en mercados altamente competitivos.

---

3. Precio psicológico.

El precio no solamente comunica cuánto debe pagar el consumidor; también puede influir en la manera en que interpreta una oferta.

Determinadas formas de presentar los precios aprovechan procesos de percepción, comparación y evaluación que pueden modificar la impresión de ahorro, calidad, conveniencia o prestigio asociada con un producto.

Las estrategias de precio psicológico utilizan estas percepciones como parte de la decisión de precio. Su efectividad no depende únicamente de modificar una cifra, sino de comprender cómo interpreta el consumidor el precio dentro del contexto en que se presenta la oferta.

Entre sus aplicaciones más conocidas se encuentran las siguientes:

- **Precio impar o terminaciones justo por debajo de una cifra redonda. Consiste en utilizar precios como $99 en lugar de $100 o $499 en lugar de $500. Estas terminaciones pueden** favorecer la percepción de un precio menor, aunque su efecto depende del producto, del contexto y de la forma en que el consumidor procesa la información.
- **Precio de prestigio**. Utiliza precios relativamente elevados como parte de la construcción de una imagen de exclusividad, calidad o estatus. Puede encontrarse especialmente en categorías en las que el precio también funciona como señal acerca de las características o posicionamiento de la oferta.
- **Anclaje de precios.** Ocurre cuando un precio inicial o una alternativa de referencia influye en la evaluación de los precios que el consumidor observa posteriormente. Una opción puede parecer más accesible o conveniente cuando se compara con otra que establece un punto de referencia más elevado.
- **Precio redondo**. Utiliza cantidades cerradas, como $500 o $1,000, y puede resultar congruente con determinadas decisiones de compra, especialmente

cuando se busca una presentación sencilla del precio o cuando la evaluación de la oferta se apoya menos en diferencias pequeñas entre cifras.

Al analizar cantidades como $499, $500, $1,000 o una comparación entre $1,500 y $999, las diferencias numéricas son evidentes; sin embargo, también conviene dirigir la atención hacia otra dimensión de la decisión.

¿El consumidor percibe los precios exactamente como los calcula?

Voz de los expertos

Thomas y Morwitz (2005) estudiaron experimentalmente la manera en que los consumidores procesan precios ubicados apenas por debajo de una cifra redonda.

Sus resultados muestran que el llamado efecto del dígito izquierdo puede provocar que una diferencia aparentemente pequeña —por ejemplo, entre $2.99 y $3.00— produzca una percepción de distancia mayor entre ambos precios.

Este efecto ocurre porque, en determinadas condiciones, el cambio en el dígito situado más a la izquierda adquiere especial relevancia durante la evaluación del precio. Sin embargo, los autores también muestran que el fenómeno no ocurre de manera automática ni con la misma intensidad en todas las situaciones, por lo que las terminaciones en 9 no deben interpretarse como una fórmula universal para influir en las decisiones de compra.

Desde la perspectiva de mercadotecnia, este hallazgo permite comprender que la presentación del precio puede modificar su percepción, pero su efecto depende del contexto en que el consumidor evalúa la oferta.

4. Precios promocionales

Las organizaciones pueden reducir temporalmente sus precios con el propósito de estimular la demanda, atraer compradores, favorecer la prueba de un producto o apoyar determinadas acciones comerciales. A diferencia de una reducción permanente, el precio promocional se plantea para un periodo o circunstancia específica y forma parte de una estrategia más amplia de mercadotecnia.

Entre sus aplicaciones se encuentran las ofertas por tiempo limitado, reducciones estacionales, precios especiales durante lanzamientos o acontecimientos comerciales y otras acciones en las que el consumidor percibe una ventaja económica temporal.

Sin embargo, recurrir continuamente a promociones puede producir efectos no deseados. Si los compradores se acostumbran a esperar descuentos, el precio regular puede perder credibilidad y la percepción de valor de la oferta puede modificarse. Por ello, una promoción de precio necesita definir con claridad qué comportamiento pretende estimular, durante cuánto tiempo y qué ocurrirá cuando termine.

Cuando el descuento parece mayor de lo que realmente es

Las promociones de precio también requieren transparencia. Un descuento puede resultar atractivo cuando permite al consumidor reconocer un ahorro real; sin embargo, su credibilidad puede deteriorarse cuando el precio utilizado como referencia no representa adecuadamente las condiciones habituales de venta.

Por ejemplo, un establecimiento podría anunciar una reducción considerable respecto de un precio de referencia previamente incrementado. Aunque la promoción comunique porcentajes elevados de descuento o beneficios como productos adicionales, un consumidor que conoce los precios habituales puede advertir que el ahorro real es considerablemente menor al anunciado.

En México, la Ley Federal de Protección al Consumidor establece que expresiones como oferta, descuento o remate corresponden al ofrecimiento de productos o servicios a precios rebajados o inferiores a los normales del establecimiento. Asimismo, las promociones y ofertas deben informar las condiciones bajo las cuales se realizan, así como su plazo de duración o el volumen de bienes o servicios ofrecidos.

Estas prácticas pueden generar resultados inmediatos, pero también afectar la confianza. Por ello, la transparencia en las promociones no solamente contribuye al cumplimiento de las disposiciones aplicables; también protege un activo difícil de recuperar cuando se pierde: la confianza del consumidor.

Una promoción eficaz no solamente necesita parecer conveniente; debe ofrecer una ventaja que el consumidor pueda reconocer como auténtica.

Ejemplo representativo.

Durante eventos comerciales como el Buen Fin en México, numerosas empresas ofrecen temporalmente descuentos, bonificaciones o condiciones especiales de compra. Para una organización, participar en este tipo de acontecimientos no implica simplemente reducir precios: requiere valorar el margen disponible, la respuesta esperada de la demanda y la capacidad para atender un posible incremento en las ventas.

---

5. Precios diferenciados

Una misma oferta puede comercializarse bajo diferentes condiciones de precio cuando existen diferencias justificadas entre segmentos, momentos, lugares, versiones del producto o condiciones de compra. Esta estrategia permite adaptar el precio a distintas características del mercado sin modificar necesariamente la esencia de la oferta.

Por ejemplo, una empresa puede establecer precios diferentes para estudiantes o adultos mayores, ofrecer tarifas distintas según el horario o la temporada, o comercializar versiones de un servicio con diferentes niveles de beneficios.

La diferenciación debe responder a criterios claros y ser congruente con la propuesta de valor, las condiciones competitivas y las disposiciones legales aplicables. El desafío consiste en evitar que las diferencias sean percibidas como arbitrarias. Cuando los consumidores comprenden qué condición o beneficio explica la diferencia de precio, resulta más probable que puedan interpretar las alternativas como parte de una estructura coherente de la oferta.

Políticas de precio

Mientras las estrategias de precio responden a situaciones y objetivos específicos del mercado, las políticas de precio establecen criterios que orientan decisiones recurrentes dentro de la organización. Su propósito es proporcionar consistencia y evitar que cada modificación se realice de manera aislada o improvisada.

Estas políticas pueden definir lineamientos relacionados con descuentos, bonificaciones, condiciones de pago, diferencias entre clientes o canales, autorizaciones para modificar precios y criterios para responder ante cambios del mercado. Su alcance

dependerá de las características de la organización, de sus productos y de los mercados en los que participa.

Una política de descuentos, por ejemplo, puede establecer bajo qué circunstancias se concede una reducción por volumen de compra, pronto pago o temporada. De esta manera, la decisión deja de depender únicamente de una negociación circunstancial y se integra a criterios previamente establecidos.

Las políticas también contribuyen a coordinar las áreas que intervienen en las decisiones de precio. Mercadotecnia, ventas, finanzas y otras funciones pueden participar desde perspectivas diferentes, por lo que disponer de criterios compartidos facilita la toma de decisiones y ayuda a conservar congruencia entre los objetivos comerciales, la rentabilidad y la propuesta de valor.

Consideremos una serie de decisiones aparentemente sencillas: autorizar un descuento adicional, ampliar un plazo de pago, ofrecer un precio especial a un distribuidor o responder a la reducción de precio de un competidor.

¿Quién puede modificar un precio, bajo qué condiciones y hasta dónde puede hacerlo?

La pregunta transforma el precio en algo más que una cifra. Una estrategia orienta la acción; una política establece los límites dentro de los cuales esa acción puede realizarse.

Las decisiones de precio adquieren mayor solidez cuando las estrategias responden a objetivos definidos y las políticas establecen criterios consistentes para su aplicación. Elegir un precio, modificarlo, diferenciarlo o promoverlo implica valorar

simultáneamente sus efectos sobre el consumidor, la competencia, la rentabilidad y el posicionamiento de la oferta.

Comprender esta relación permite reconocer que la fijación de precios no concluye cuando se obtiene una cifra.

El verdadero desafío comienza cuando esa cifra debe convertirse en una decisión capaz de sostenerse frente a las condiciones reales del mercado.

3.7 Estrategias de ajuste de precios

Establecer un precio no significa que este permanecerá sin cambios. Las condiciones del mercado, las características de los compradores, el momento de compra, la ubicación geográfica, las acciones de la competencia y otros factores pueden hacer necesario ajustar el precio inicialmente definido.

Las estrategias de ajuste de precios permiten modificar o adaptar el precio de referencia para responder a circunstancias específicas sin perder de vista los objetivos de mercadotecnia y la rentabilidad de la organización. Su aplicación requiere valorar no solamente cuánto se modificará el precio, sino **por qué se realiza el ajuste, a quién se dirige y qué efecto puede producir en la percepción de valor**.

Entre las estrategias de ajuste más frecuentes se encuentran los descuentos y bonificaciones, la fijación segmentada, los ajustes geográficos y las modificaciones derivadas de cambios en las condiciones del mercado.

Los precios promocionales, analizados previamente como estrategia de precio, también implican un ajuste temporal cuando modifican el precio habitual durante un periodo o circunstancia específica.

Antes de analizarlas conviene distinguir dos decisiones que pueden parecer semejantes: **definir una estrategia de precio establece la orientación que seguirá la organización; ajustar el precio implica adaptar esa decisión ante una condición concreta del mercado.**

Entre las estrategias de precio podemos encontrar las siguientes:

- ✓ **Descuentos y bonificaciones**

Los descuentos y las bonificaciones permiten ajustar el precio cuando determinadas condiciones de compra justifican una reducción o compensación. Su finalidad puede ser estimular comportamientos específicos, favorecer mayores volúmenes de compra, anticipar pagos, desplazar inventarios o reconocer determinadas actividades realizadas por intermediarios.

Entre los descuentos más frecuentes se encuentran los otorgados por **pronto pago, volumen de compra y temporada**. Por ejemplo, una empresa puede conceder una reducción a un distribuidor que adquiere cantidades mayores, ofrecer mejores condiciones a quienes liquidan anticipadamente sus cuentas o disminuir temporalmente el precio de productos cuya demanda presenta variaciones estacionales.

Las **bonificaciones** también representan ajustes al precio, pero suelen asociarse con compensaciones concedidas por determinadas acciones. Una empresa podría reconocer económicamente a un intermediario por participar en actividades promocionales o aceptar un producto usado como parte del pago para adquirir uno nuevo.

Estos ajustes no deben establecerse de manera improvisada. Antes de concederlos, la organización necesita valorar su efecto sobre los ingresos, los márgenes y el comportamiento que pretende estimular. **Un descuento que aumenta las ventas no**

necesariamente mejora el resultado económico si la reducción del margen supera los beneficios obtenidos por el mayor volumen.

Ejemplo representativo. En mercados empresariales es frecuente encontrar esquemas de descuento por volumen: el precio unitario disminuye cuando el comprador alcanza determinados niveles de compra. Para el proveedor, la decisión requiere analizar si el incremento esperado en las unidades vendidas compensa la reducción concedida en el precio de cada unidad.

- ✓ **Fijación segmentada**

No todos los consumidores compran en las mismas condiciones ni atribuyen idéntico valor a una oferta. Por ello, una organización puede ajustar sus precios de acuerdo con determinados segmentos de clientes, características del producto, lugares de compra o momentos específicos, siempre que existan razones comerciales que sustenten esa diferenciación.

La **fijación segmentada** consiste en ofrecer un mismo producto o servicio —o variantes muy semejantes— a precios distintos, aun cuando esas diferencias no respondan proporcionalmente a cambios en los costos. Su aplicación parte de reconocer que los segmentos pueden presentar distintas necesidades, comportamientos de compra y percepciones de valor.

Esta estrategia puede adoptar diversas formas. Por ejemplo, pueden establecerse precios diferentes según el **tipo de cliente**, como ocurre con **tarifas preferenciales para estudiantes o adultos mayores**; según la **ubicación**, como sucede con localidades de distinto precio en un espectáculo; según el **momento de compra**,

mediante tarifas que cambian de acuerdo con horarios o temporadas; o según determinadas **versiones del producto o servicio**, cuando las diferencias de precio responden principalmente al valor que cada alternativa representa para el consumidor.

Un ejemplo cotidiano puede observarse en las salas de cine. Una misma función puede ofrecer condiciones de precio distintas para niños, estudiantes, adultos mayores o determinados días de la semana. La experiencia esencial sigue siendo semejante, pero la empresa adapta el precio a segmentos o circunstancias específicas con el propósito de atraer demanda y aprovechar diferentes disposiciones de pago.

La fijación segmentada exige especial cuidado. Para que resulte sostenible, las diferencias de precio deben ser comprensibles para el mercado y aplicarse sin prácticas discriminatorias contrarias a la normatividad. Una diferenciación que el consumidor percibe como razonable puede ampliar el acceso y favorecer las ventas; una que considera injustificada puede afectar la percepción de equidad y la confianza en la organización.

- ✓ **Ajustes geográficos de precios**

Cuando una empresa comercializa sus productos en diferentes regiones, el lugar donde se encuentra el comprador puede influir en el precio final. Las distancias, los costos de transporte, la infraestructura logística, los aranceles, los impuestos y las condiciones particulares de cada mercado pueden hacer necesario establecer ajustes geográficos.

Los **ajustes geográficos de precios** permiten adaptar el precio de acuerdo con la ubicación del comprador y con los costos o condiciones asociados a llevar la oferta hasta ese mercado. Su aplicación adquiere especial relevancia cuando la organización atiende territorios extensos, opera mediante diferentes centros de distribución o comercializa sus productos internacionalmente.

Una empresa puede, por ejemplo, establecer un precio en el punto de origen y trasladar al comprador los costos de transporte; utilizar tarifas diferenciadas por zonas geográficas; aplicar un mismo precio de entrega a determinados mercados o absorber parte de los costos logísticos cuando busca ingresar o fortalecer su presencia en una región.

Ejemplo representativo.

Imaginemos una empresa mexicana que comercializa productos desde un centro de distribución ubicado en el centro del país. Enviar un pedido a una ciudad cercana no representa las mismas condiciones logísticas que hacerlo llegar a una localidad distante o exportarlo a otro país. La decisión de precio deberá considerar esas diferencias sin perder de vista la competitividad de la oferta y el valor que recibe el comprador.

Los ajustes geográficos muestran que **el lugar también forma parte de la decisión de precio**. Una política adecuada necesita equilibrar los costos de atender distintos mercados con la necesidad de conservar precios competitivos y comprensibles para los clientes.

- ✓ **Ajustes por condiciones del mercado**

Las condiciones del mercado pueden cambiar después de que una empresa ha establecido sus precios. Variaciones en la demanda, movimientos de los competidores, cambios económicos o modificaciones en los costos pueden hacer necesario revisar la decisión inicialmente adoptada.

Ante estas situaciones, la organización puede aumentar, reducir o mantener sus precios de acuerdo con los efectos esperados sobre la demanda, la rentabilidad, el posicionamiento y la percepción de valor. La respuesta no debe ser automática: una reducción de precio de un competidor, por ejemplo, no significa necesariamente que la empresa deba responder con una disminución equivalente.

Antes de realizar un ajuste conviene identificar qué originó el cambio, valorar si se trata de una condición temporal o permanente y anticipar la posible reacción de consumidores y competidores. Modificar un precio sin este análisis puede desencadenar respuestas sucesivas en el mercado y deteriorar los márgenes sin generar una ventaja sostenible.

Ejemplo representativo.

Si un competidor reduce temporalmente el precio de un producto, una empresa puede analizar primero el alcance de esa modificación, la respuesta de los consumidores y su propia propuesta de valor antes de decidir si ajusta su precio. En algunos casos podrá responder mediante una reducción; en otros, conservar el precio y reforzar los beneficios que diferencian su oferta.

La siguiente monografía permite reconocer cómo cada decisión responde a circunstancias diferentes, pero todas comparten un mismo desafío: adaptar el precio sin perder de vista el valor, la rentabilidad y la confianza del mercado.

Monografía 22

Estrategias de ajuste de precios



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para integrar las principales estrategias de ajuste de precios.

🚀 Proyecto Integrador ABS MISIÓN 2

De la propuesta de valor a una decisión de precio

La propuesta construida durante la Misión 1 adquiere ahora una nueva dimensión. Ha llegado el momento de determinar qué precio permitirá llevarla al mercado de manera congruente con el valor ofrecido, las condiciones del entorno y los objetivos de la organización.

A lo largo de este tema has analizado los factores que intervienen en las decisiones de precio, estimado costos y punto de equilibrio, comparado distintos métodos de fijación y reconocido estrategias que permiten responder a diferentes condiciones del mercado. Ahora corresponde integrar esos aprendizajes para sustentar una decisión de precio para la propuesta que tu equipo desarrolla durante el Proyecto Integrador ABS.

La segunda misión permitirá establecer un precio fundamentado mediante el análisis de la propuesta de valor, los costos, el mercado y la competencia; seleccionar el método y la estrategia de precio pertinentes, y anticipar posibles ajustes ante cambios relevantes del entorno.

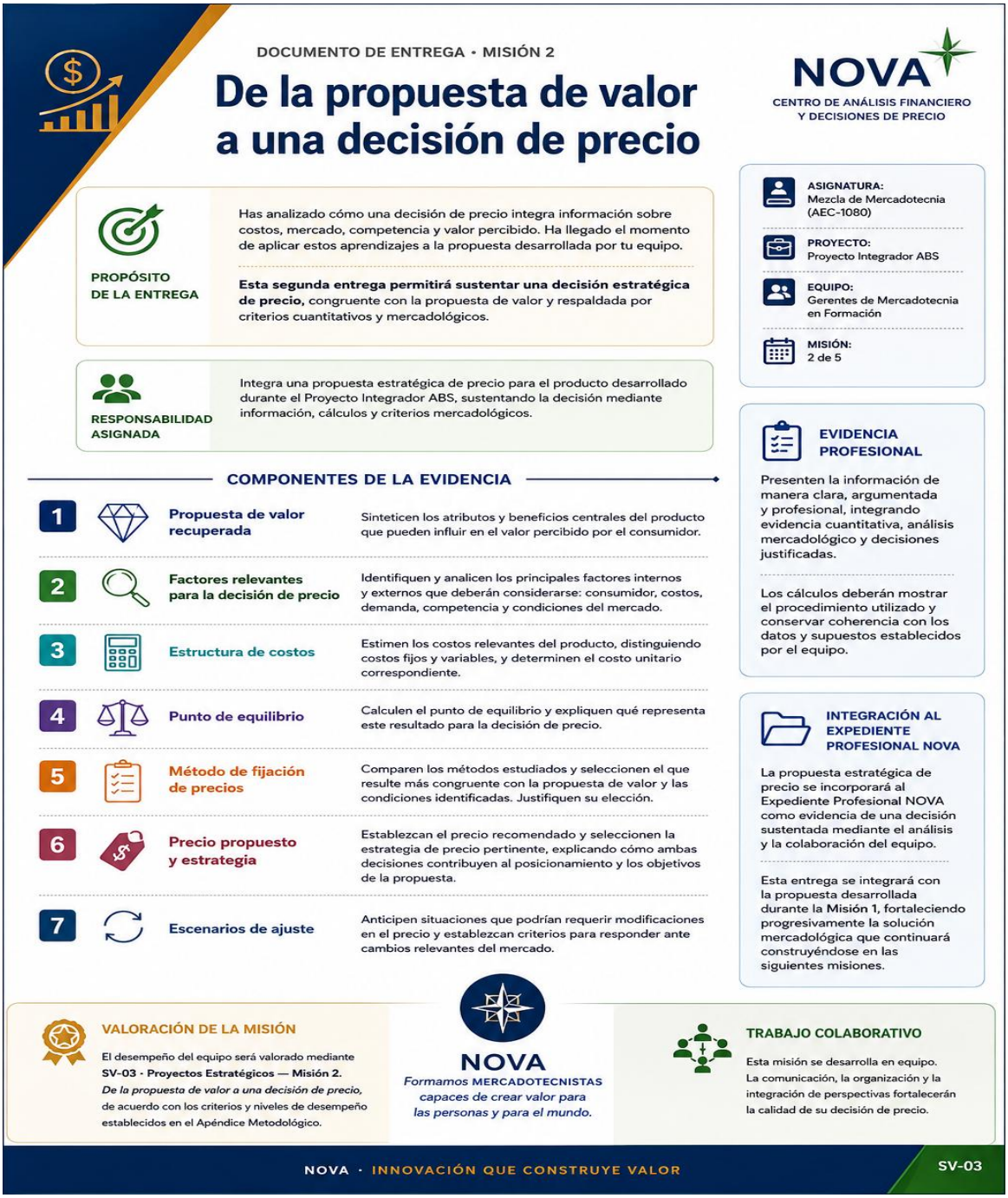
El siguiente Documento de Entrega NOVA establece la evidencia correspondiente a esta segunda etapa y orienta los elementos que deberán integrarse.

Valoración de la misión

El desempeño del equipo será valorado mediante **SV-03 · Proyectos Estratégicos — Misión 2 De la propuesta de valor a una decisión de precio**, de acuerdo con los criterios y niveles de desempeño establecidos en el Apéndice Metodológico.

4. **Documento de Entrega · Misión 2:**

De la propuesta de valor a una decisión de precio



Nota. 🏢 Colección Institucional NOVA.

Consolidando el aprendizaje

Fijar un precio implica mucho más que asignar una cantidad monetaria a un producto. A lo largo de este tema analizaste cómo los objetivos de la organización, los costos, la demanda, la competencia, la percepción de valor y las condiciones del mercado intervienen en una decisión que afecta tanto los resultados de la empresa como la respuesta del consumidor.

Ahora puedes reconocer que ninguna decisión de precio funciona de manera aislada. El precio debe guardar congruencia con la propuesta de valor, responder a una estrategia y conservar suficiente flexibilidad para adaptarse cuando cambian las condiciones del mercado.

Con la Misión 2, tu equipo ha dado un paso adicional: **transformar el análisis en una decisión sustentada**. El producto desarrollado anteriormente cuenta ahora con una propuesta de precio capaz de acompañarlo al mercado.

Pero todavía falta responder una pregunta decisiva:

¿Cómo llegará esa propuesta hasta el lugar y el momento en que el consumidor la necesita?

En NOVA, esa pregunta abre una nueva responsabilidad.


TEMA
4
PLAZA
CANALES DE DISTRIBUCIÓN
INTERMEDIARIOS Y ALIANZAS
DISTRIBUCIÓN FÍSICA
LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO
LLEGADA AL MERCADO
COMPETENCIA ESPECÍFICA
Identifica y analiza la importancia del diseño de los canales de distribución y los medios adecuados para una distribución física.
El valor creado alcanza su propósito cuando encuentra el camino hacia quien lo necesita.

TEMA 4. PLAZA

Del valor creado al encuentro con el consumidor

La pregunta planteada al finalizar la decisión de precio permanece abierta:

¿Cómo llegará esa propuesta hasta el lugar y el momento en que el consumidor la necesita?

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación pronto descubren que tener un buen producto y establecer un precio congruente no garantiza que la propuesta de valor llegue al mercado. Entre la organización y el consumidor existe una serie de decisiones que determina dónde estará disponible el producto, quiénes participarán para acercarlo al mercado y qué camino permitirá hacerlo llegar de manera eficiente.

La Directora retoma la pregunta antes de que el equipo avance hacia su siguiente responsabilidad.

—Una propuesta de valor solo puede cumplir su propósito cuando encuentra el camino para llegar a quien la necesita. Elegir ese camino también es una decisión de mercadotecnia.

Esta nueva etapa del recorrido conduce al análisis de la **plaza**, componente de la mezcla de mercadotecnia relacionado con las decisiones mediante las cuales una organización hace que sus productos estén disponibles para los consumidores o usuarios a quienes se dirige.

Estas decisiones comprenden mucho más que trasladar físicamente un producto. Implican determinar **cómo llegará al mercado, qué participantes intervendrán, qué cobertura se busca, cómo se organizarán y administrarán los canales y qué actividades logísticas permitirán cumplir la promesa realizada al consumidor**.

Así, la plaza conecta las decisiones construidas previamente con una condición indispensable: **hacer posible el encuentro entre la propuesta de valor y el mercado.**

4.1 Estrategias de canales de distribución

Una organización puede desarrollar una propuesta atractiva y establecer un precio adecuado; sin embargo, todavía debe resolver una decisión fundamental: **qué camino utilizará para llevar el producto hasta el consumidor.**

Un **canal de distribución** está integrado por las organizaciones y participantes que intervienen para hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. Su configuración puede adoptar distintas formas dependiendo del mercado, las características del producto, los recursos de la empresa y el grado de cobertura y control que se pretende alcanzar.

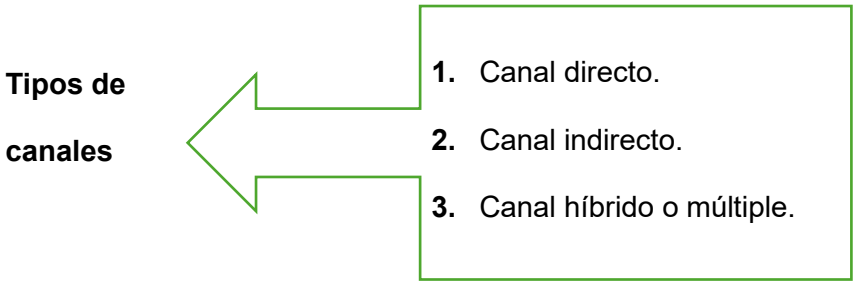
Por ello, seleccionar un canal no consiste simplemente en decidir dónde vender. Supone elegir una **ruta estratégica hacia el mercado** y determinar qué actores participarán en ella, qué funciones desempeñarán y de qué manera contribuirán a acercar la propuesta de valor al consumidor.

¿Qué caminos puede seguir un producto para llegar al mercado?

El recorrido que sigue un producto desde quien lo produce hasta quien finalmente lo utiliza puede adoptar distintas configuraciones.

La elección depende, entre otros factores, del tipo de producto, las características del mercado, la cobertura deseada, los recursos disponibles y el grado de control que la organización busca conservar sobre la experiencia del consumidor.

Una primera distinción permite reconocer **canales directos e indirectos**. A estas alternativas se suma la posibilidad de que una organización combine diferentes rutas para llegar al mercado mediante un **canal híbrido o múltiple**.



1. Canal directo

En este tipo de canal, el productor establece contacto con el consumidor final sin recurrir a intermediarios comerciales para realizar la venta. Esta alternativa puede favorecer un mayor control sobre la relación con el cliente, la información obtenida del mercado y la experiencia de compra.

La venta realizada en establecimientos propios, mediante representantes de la empresa o a través de una plataforma digital administrada directamente por el productor puede formar parte de este tipo de canal.

2. Canal indirecto

En un canal indirecto participan uno o más intermediarios que contribuyen a acercar el producto al mercado. Dependiendo de la estructura elegida, pueden intervenir mayoristas, distribuidores, agentes, detallistas u otros participantes especializados.

Su incorporación puede ampliar la cobertura, facilitar el acceso a determinados mercados y aportar capacidades que la empresa no posee o que resultaría costoso desarrollar por sí misma. A cambio, la organización comparte determinadas funciones del canal y puede disponer de menor control sobre algunos aspectos de la comercialización.

3. Canal híbrido o múltiple

Una organización puede combinar canales directos e indirectos para atender diferentes segmentos, territorios o situaciones de compra. Por ejemplo, puede comercializar mediante establecimientos o plataformas digitales propias y, simultáneamente, recurrir a distribuidores, minoristas o marketplaces.

El canal híbrido o múltiple no constituye un nivel adicional de intermediación; representa la **utilización simultánea de diferentes rutas para llegar al mercado**.

Los niveles del canal

Los canales también pueden analizarse de acuerdo con el **número de intermediarios que participan entre el productor y el consumidor final**. Cada intermediario que realiza funciones para acercar el producto al comprador constituye un nivel del canal.

De manera simplificada, en mercados de consumo pueden encontrarse estructuras como las siguientes:

Canal directo

Productor → Consumidor

Canal con un nivel

Productor → Detallista → Consumidor

Canal con dos niveles

Productor → Mayorista → Detallista → Consumidor

Canal con tres niveles

Productor → Agente o distribuidor → Mayorista → Detallista → Consumidor

Estas configuraciones no representan caminos obligatorios. Una misma organización puede utilizar diferentes canales simultáneamente para atender distintos segmentos, territorios o situaciones de compra.

Del canal tradicional al ecosistema de distribución

La transformación de los canales: del establecimiento físico al ecosistema digital

Durante mucho tiempo, buena parte de las decisiones de distribución se asociaron con establecimientos físicos, intermediarios y territorios geográficos claramente delimitados. Estas estructuras continúan siendo fundamentales; sin embargo, el desarrollo de Internet, las plataformas digitales y los dispositivos móviles amplió las posibilidades para conectar a productores, vendedores y consumidores.

El comercio electrónico permitió que la disponibilidad de un producto dejara de depender exclusivamente de la proximidad a un establecimiento. Sitios web, aplicaciones y marketplaces incorporaron nuevas rutas para acceder al mercado y modificaron progresivamente las expectativas de los consumidores respecto a dónde, cuándo y cómo comprar.

La pandemia como acelerador

La pandemia de COVID-19 representó un punto de aceleración especialmente visible. Las restricciones de movilidad y las medidas sanitarias llevaron a numerosos consumidores y organizaciones a recurrir con mayor intensidad a los canales digitales. En

México, el comercio electrónico retail alcanzó **316 mil millones de pesos en 2020, un crecimiento de 81 % respecto de 2019**, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO).

El cambio no significó que el comercio electrónico hubiera nacido durante la pandemia. Los canales digitales ya se encontraban en expansión; lo relevante fue la rapidez con la que consumidores y empresas incorporaron nuevas formas de buscar, comparar, comprar, pagar y recibir productos. Los estudios realizados por la propia AMVO durante ese periodo registraron cambios en los hábitos del consumidor y en la utilización de la venta online.

Un consumidor con nuevas expectativas

La experiencia acumulada durante aquellos años contribuyó a normalizar comportamientos que actualmente forman parte de la vida cotidiana. El consumidor puede iniciar la búsqueda de un producto en una red social, comparar alternativas en un marketplace, realizar la compra mediante una aplicación y recibirla en su domicilio o utilizar distintas combinaciones de canales físicos y digitales.

La magnitud alcanzada por este comportamiento puede observarse en datos recientes: el *Estudio sobre Venta Online en México 2025* de la AMVO señala que **más de 67 millones de personas adquirieron algún producto o servicio por Internet durante el último año**, y que **seis de cada diez compradores online adquirieron productos al menos una vez al mes**.

Esto modifica también las expectativas respecto a la distribución. Para muchos consumidores ya no basta con encontrar el producto; adquieren importancia la

disponibilidad, las opciones de entrega, el seguimiento del pedido, los tiempos de recepción y la posibilidad de combinar experiencias físicas y digitales.

De las redes sociales al comercio

Las redes sociales también han transformado el recorrido hacia la compra. Un espacio utilizado originalmente para comunicarse y compartir contenidos puede convertirse en punto de descubrimiento de productos, contacto con vendedores, recomendación y, dependiendo de las herramientas disponibles, incluso facilitar una transacción.

Sin embargo, es importante distinguir funciones. **Una red social utilizada para promover o descubrir un producto no se convierte automáticamente en un canal de distribución.** Para identificar el canal es necesario analizar quiénes intervienen para hacer disponible la oferta y qué recorrido comercial permite que llegue al comprador.

Esta distinción resulta particularmente interesante en modelos de **venta directa y marketing multinivel**, donde las relaciones personales que tradicionalmente vinculaban a vendedores independientes con consumidores pueden apoyarse ahora en redes sociales, mensajería, catálogos digitales y otros recursos tecnológicos. La interacción puede comenzar en el entorno digital, mientras la entrega del producto sigue requiriendo una estructura de distribución física.

Del canal aislado al ecosistema

El resultado de estas transformaciones no ha sido necesariamente la desaparición de los canales tradicionales, sino su convivencia con nuevas alternativas. Una empresa puede operar establecimientos físicos, vender desde su propio sitio web,

participar en marketplaces, utilizar distribuidores y mantener contacto con consumidores mediante redes sociales.

Por ello, comprender la distribución contemporánea requiere dejar de observar cada canal de manera aislada y comenzar a reconocer un **ecosistema de puntos de contacto, participantes y rutas que pueden integrarse para hacer disponible una propuesta de valor**.

No todo lo digital cumple la misma función

La experiencia de compra contemporánea puede integrar diferentes herramientas y participantes, pero no todos desempeñan la misma función. Distinguirlos permite comprender con mayor precisión cómo se construye el camino que conecta una oferta con el consumidor.

Red social. Facilita el descubrimiento, la comunicación, la recomendación y la interacción entre marcas, vendedores y consumidores. Puede participar en el proceso de compra sin constituir necesariamente el canal mediante el cual se hace disponible el producto.

Marketplace. Es una plataforma digital que reúne a múltiples vendedores y compradores y facilita la comercialización de productos o servicios. Dependiendo de su modelo, puede intervenir también en pagos, almacenamiento, preparación de pedidos, entregas u otros servicios.

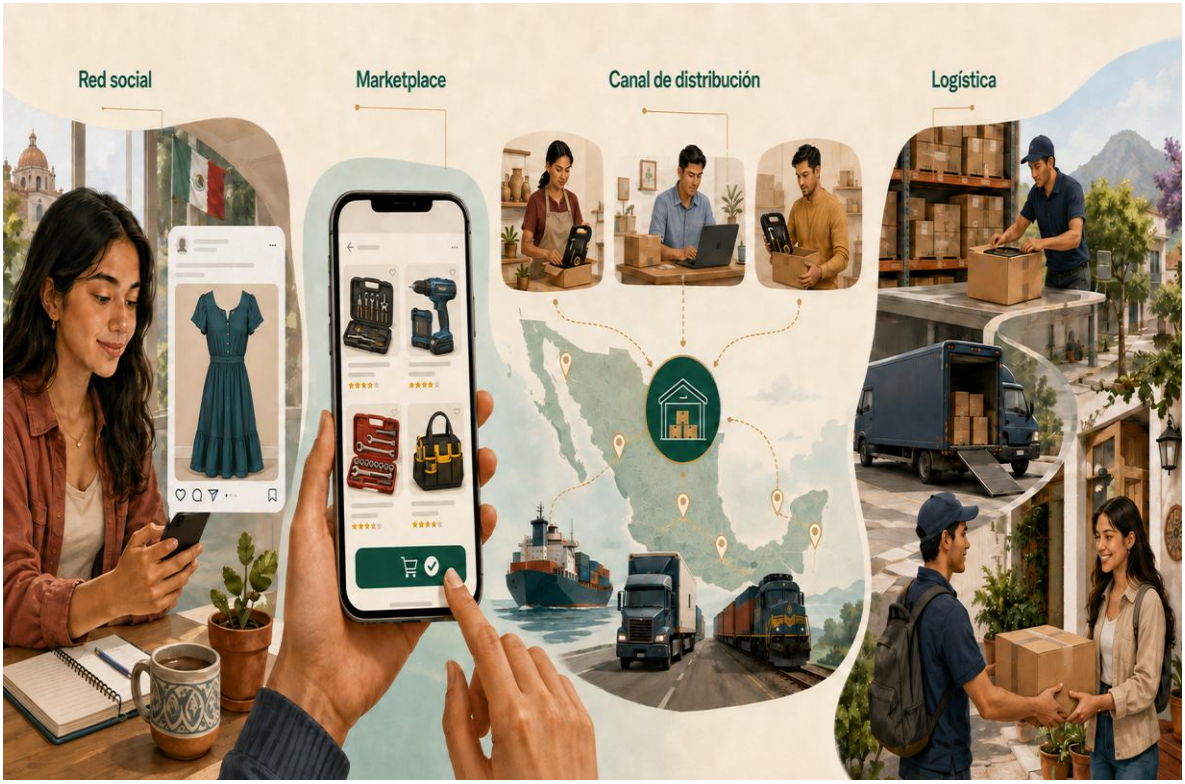
Canal de distribución. Representa la ruta comercial y el conjunto de participantes mediante los cuales un producto o servicio se hace disponible para el consumidor o usuario.

Logística. Comprende la planeación, coordinación y ejecución de los flujos necesarios para que los productos y la información asociada lleguen al lugar requerido, en las condiciones y tiempos previstos.

Estas funciones pueden encontrarse integradas en una misma experiencia de compra. Por ello, observar únicamente la pantalla donde el consumidor realiza un pedido no permite comprender todo el sistema que hace posible la entrega.

Figura 7

Un clic, varias funciones



Nota. Detrás de una compra digital intervienen distintos participantes y procesos que hacen posible que el producto llegue al consumidor.

Detrás de mi última compra digital

Piensa en una compra que hayas realizado recientemente por Internet y reconstruye su recorrido.

¿Dónde conociste el producto?

¿Dónde comparaste las alternativas?

¿Dónde realizaste la compra?

¿Quién te lo vendió?

¿Quién procesó o facilitó la operación?

¿Desde dónde fue enviado?

¿Quién realizó la entrega?

Al terminar, identifica cuáles de esos participantes o actividades corresponden principalmente a **comunicación, comercialización, canal de distribución y logística**.

Hallazgo del Safari. Una compra digital puede parecer inmediata para el consumidor, aunque detrás de ella opere una red de participantes y procesos que hacen posible que el producto llegue hasta sus manos.

Cuando el marketplace amplía su papel en el canal

Los marketplaces permiten que numerosos vendedores ofrezcan sus productos dentro de una misma plataforma digital. Para el consumidor, la experiencia puede parecer sencilla: busca un producto, compara alternativas, realiza el pago y espera la entrega. Sin embargo, detrás de esa operación pueden existir **diferentes formas de organizar la distribución**.

Empresas como **Amazon y Mercado Libre** permiten observar esta evolución. Su participación puede ir más allá de facilitar el encuentro entre compradores y vendedores,

pues disponen de servicios e infraestructura para intervenir en actividades como el procesamiento de pagos, almacenamiento, preparación de pedidos, entrega o atención posterior a la compra.

Esto significa que dos productos adquiridos dentro de un mismo marketplace **no necesariamente recorren el mismo camino**. En algunos casos, el vendedor conserva mayor participación en el almacenamiento, preparación y envío; en otros, determinadas funciones pueden apoyarse en la infraestructura y los servicios proporcionados por la plataforma.

Pensemos en una pequeña empresa mexicana que decide ofrecer sus productos mediante un marketplace. La plataforma puede darle acceso a consumidores que difícilmente alcanzaría únicamente desde su establecimiento o sitio propio; sin embargo, la empresa todavía deberá decidir **qué funciones conservará y cuáles delegará**. Puede responsabilizarse del almacenamiento y envío de sus productos o apoyarse en determinados servicios proporcionados por la plataforma. La elección tendrá efectos en su cobertura, costos, grado de control y experiencia ofrecida al consumidor.

El caso permite reconocer una característica importante de los canales contemporáneos: **un participante puede desempeñar varias funciones dentro del sistema de distribución**, mientras que una misma empresa puede utilizar diferentes configuraciones para llegar a sus consumidores.

Una distinción necesaria

Participar en un marketplace **no significa automáticamente abandonar el canal directo ni adoptar una única estructura de distribución**. Para identificar correctamente el canal es necesario observar qué participantes intervienen, qué funciones

realizan y quién asume la responsabilidad de hacer disponible el producto para el consumidor.

Por ello, el análisis de los canales actuales exige mirar más allá de la pantalla donde se realiza la compra y reconstruir **todo el recorrido comercial del producto**.

La decisión de participar en un marketplace, por tanto, no es únicamente tecnológica. Implica determinar qué funciones conviene conservar, cuáles pueden delegarse y de qué manera esa configuración contribuirá a hacer disponible la propuesta de valor **sin perder de vista los costos, la cobertura, el control y la experiencia del consumidor**.

Estrategias de cobertura del mercado

Además de decidir qué participantes integrarán el canal, la organización necesita determinar **con qué amplitud desea que su producto esté disponible en el mercado**. No todos los productos requieren estar presentes en el mayor número posible de puntos de venta; en algunos casos, una distribución más selectiva permite conservar mayor control sobre su comercialización y posicionamiento.

Las principales estrategias de cobertura pueden comprenderse como un continuo entre **mayor disponibilidad** y **mayor selectividad y control**:

- ✓ **Distribución intensiva**

Busca colocar el producto en el mayor número posible de puntos de venta adecuados para facilitar su disponibilidad y reducir el esfuerzo de búsqueda del consumidor. Es frecuente en productos de compra habitual o de alta rotación, cuya adquisición depende en buena medida de encontrarlos fácilmente.

- ✓ **Distribución selectiva**

Consiste en trabajar con un número limitado de intermediarios o establecimientos elegidos de acuerdo con determinados criterios. Permite alcanzar una cobertura suficiente y, al mismo tiempo, conservar mayor control sobre aspectos como la presentación, el servicio o la experiencia de compra.

- ✓ **Distribución exclusiva**

Limita deliberadamente la distribución a uno o muy pocos intermediarios autorizados dentro de un territorio o mercado determinado. Esta estrategia favorece un alto grado de control sobre la comercialización y puede contribuir a sostener una imagen de exclusividad o una experiencia cuidadosamente administrada.

Tres productos, tres decisiones de cobertura

Piensa por un momento en **un paquete de pan de caja, un teléfono inteligente de gama alta y un reloj de lujo**. ¿Esperarías encontrarlos en la misma cantidad y tipo de establecimientos?

La respuesta permite reconocer que la cobertura no depende simplemente del deseo de vender más. Cada producto requiere una presencia congruente con su frecuencia de compra, posicionamiento, necesidad de asesoría y experiencia esperada por el consumidor.

La cobertura como decisión estratégica

Las estrategias de cobertura no representan niveles de calidad ni una secuencia que las empresas deban recorrer. Cada una responde a una decisión distinta sobre **qué tan disponible debe estar el producto y cuánto control conviene conservar sobre su comercialización**.

Un producto de compra frecuente puede requerir una presencia amplia para facilitar su adquisición; otro, por sus características, posicionamiento o necesidad de

asesoría, puede beneficiarse de una red más selectiva. Por ello, ampliar la cobertura no siempre significa mejorar la estrategia: lo importante es que la distribución sea congruente con la propuesta de valor y con la forma en que el consumidor espera encontrar y adquirir el producto.

Al pasar de una distribución intensiva a una selectiva y, finalmente, a una exclusiva, disminuye el número de puntos de venta mientras aumenta el grado de selección y control sobre el canal.

4.2 Importancia de los canales de distribución

Una empresa puede desarrollar un buen producto, establecer un precio adecuado y comunicar eficazmente su propuesta de valor. Sin embargo, **¿qué ocurre si el consumidor no puede encontrarlo en el momento y lugar en que desea adquirirlo?**

La pregunta conduce a otra menos visible: **antes de que el producto llegue al consumidor, ¿qué tuvo que ocurrir dentro y fuera de la organización para hacerlo posible?**

La disponibilidad no ocurre por casualidad. Es resultado de decisiones que conectan a la organización con el mercado y permiten acercar su propuesta de valor al consumidor. Los canales de distribución cumplen esta función al articular participantes, actividades y puntos de contacto que facilitan que los productos lleguen a quienes los necesitan.

Mucho más que acercar un producto

La importancia de los canales no se limita al traslado físico. Un canal puede facilitar el acceso a mercados, ampliar la cobertura, acercar información, favorecer el

contacto con los compradores, apoyar la comercialización y contribuir a que la experiencia de adquisición sea más conveniente.

También permite que distintos participantes aporten capacidades especializadas. Distribuidores, mayoristas, minoristas, agentes o plataformas pueden proporcionar conocimiento del mercado, infraestructura, relaciones comerciales o acceso a consumidores que una empresa tendría dificultades para desarrollar por sí sola.

Por ello, las decisiones de canal repercuten en aspectos tan diversos como la disponibilidad del producto, los costos, el grado de control sobre su comercialización, la experiencia del cliente y la capacidad de una organización para crecer hacia nuevos mercados.

La parte que el consumidor no ve

Cuando un consumidor encuentra un producto disponible, observa solamente el resultado final de una serie de decisiones y procesos. Detrás de esa disponibilidad existe una red que debe funcionar de manera coordinada.

Algunas de esas decisiones corresponden directamente al canal; otras se relacionan con el movimiento físico de los productos, la logística y la cadena de suministro. **Más adelante volveremos a esta distinción.** Por ahora, resulta suficiente reconocer una idea fundamental: hacer disponible una propuesta de valor exige mucho más que producirla.

Voz de los Expertos

La disponibilidad de un producto no depende únicamente de que haya sido fabricado. **Coughlan, Anderson, Stern y El-Ansary (2006)** permiten comprender los canales de marketing como sistemas en los que distintos participantes realizan funciones

y establecen relaciones para llevar productos y servicios al mercado. Desde esta perspectiva, el canal forma parte de la estrategia mediante la cual la organización atiende al consumidor y construye una ventaja competitiva.

Esta mirada amplía la idea tradicional del canal como una simple ruta.

Lo que el consumidor encuentra disponible en un determinado lugar, momento y forma es resultado de decisiones coordinadas que también generan valor.

Cuando el canal también crea valor

La importancia de un canal no se mide únicamente por su capacidad para colocar productos en el mercado. Su verdadero alcance se aprecia cuando facilita el encuentro entre la propuesta de la empresa y las necesidades del consumidor.

Para el consumidor, un canal puede generar valor al facilitar el acceso al producto, reducir el tiempo y esfuerzo necesarios para adquirirlo, ofrecer alternativas de compra y contribuir a una experiencia más conveniente. La posibilidad de encontrar, comparar, adquirir y recibir un producto forma parte del valor que finalmente percibe.

Para la organización, los canales permiten ampliar el alcance del mercado, aprovechar capacidades especializadas de otros participantes y acercarse a consumidores que difícilmente podría atender de manera directa. Al mismo tiempo, **las decisiones de canal influyen en los costos, el control sobre la comercialización y la experiencia que la marca ofrece.**

Esta relación muestra que **crear valor y hacerlo accesible son decisiones inseparables**. Una propuesta puede ser atractiva, pero su potencial disminuye si el

consumidor encuentra dificultades para localizarla, adquirirla o recibirla.

Del valor individual a la coordinación del canal

La capacidad de un canal para generar valor no depende únicamente de la presencia de distintos participantes, sino de **la manera en que estos se relacionan y coordinan sus actividades**. Cada integrante puede desempeñar funciones diferentes y perseguir objetivos propios, pero sus decisiones repercuten en el funcionamiento del canal en su conjunto.

Esta interdependencia plantea nuevas preguntas:

- ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades?
- ¿Quién ejerce mayor influencia?
- ¿Qué ocurre cuando los intereses de los participantes coinciden o entran en conflicto?

Comprender estas relaciones permite pasar de observar **quiénes integran el canal** a analizar **cómo se comportan y organizan para hacerlo funcionar**.

4.3 Comportamiento y organización del canal

Un canal de distribución reúne organizaciones y personas que, aunque colaboran para hacer llegar una propuesta de valor al mercado, **no necesariamente tienen los mismos objetivos, intereses o prioridades**. Un fabricante puede buscar fortalecer el posicionamiento de su marca; un distribuidor, mejorar su rentabilidad; y un minorista, responder a las preferencias de sus propios clientes.

Por ello, los canales no funcionan como estructuras estáticas. En ellos se desarrollan relaciones de **interdependencia, cooperación, influencia y, en ocasiones,**

conflicto. Comprender estas dinámicas permite explicar por qué algunas relaciones fortalecen el desempeño del canal mientras otras generan tensiones que requieren coordinación.

- ✓ **Interdependencia: cuando una decisión afecta a los demás**

Los participantes de un canal dependen, en distinta medida, de las capacidades y decisiones de otros integrantes. El fabricante necesita acceso al mercado; los intermediarios requieren productos capaces de generar demanda; y el consumidor espera disponibilidad y una experiencia de compra congruente con la propuesta ofrecida.

Esta interdependencia significa que una decisión tomada por un participante puede producir efectos en otros. **Apple,** por ejemplo, trabaja con operadores de telecomunicaciones y distribuidores autorizados para ampliar el acceso a productos como el iPhone; aunque cada participante conserva sus propios objetivos comerciales, las decisiones relacionadas con disponibilidad, exhibición y servicio pueden repercutir en la experiencia que el consumidor construye de la marca.

- ✓ **Cooperación: crear valor de manera conjunta**

La interdependencia hace necesaria la cooperación. Cuando los participantes coordinan sus capacidades, información y actividades, el canal puede responder con mayor eficacia a las necesidades del mercado y ofrecer una experiencia más consistente al consumidor.

Cooperar no significa que todos los integrantes tengan los mismos objetivos. Significa reconocer que existen **resultados que difícilmente podrían alcanzarse de manera aislada**. Compartir información sobre la demanda, coordinar promociones, mantener niveles adecuados de disponibilidad o establecer criterios de servicio son ejemplos de acciones que pueden fortalecer el desempeño conjunto.

La cooperación, sin embargo, no elimina las diferencias entre los participantes. Cada integrante conserva intereses propios y toma decisiones relacionadas con sus resultados. Cuando esas decisiones o expectativas dejan de ser compatibles, **la interdependencia que favorece la colaboración también puede convertirse en fuente de conflicto**.

- ✓ **Conflicto en el canal: cuando los intereses se encuentran**

La cooperación no elimina la posibilidad de desacuerdos. El **conflicto en el canal** surge cuando las acciones, objetivos o expectativas de un participante interfieren con los intereses de otro. Puede relacionarse con precios, territorios, condiciones de venta, disponibilidad de productos, promociones, responsabilidades o formas de atender al consumidor.

El conflicto no siempre representa una falla del canal. Algunas diferencias pueden hacer visibles problemas que requieren ajustes y favorecer nuevas formas de coordinación. Sin embargo, cuando las tensiones persisten o se administran de manera inadecuada, pueden afectar las relaciones entre los participantes y, finalmente, la experiencia del consumidor.

Según la posición que ocupan los participantes involucrados, es posible distinguir dos formas principales de conflicto:

- **Conflicto horizontal.** Se presenta entre participantes que operan en un mismo nivel del canal, por ejemplo, entre dos distribuidores o minoristas de una misma marca. Dos concesionarios Toyota ubicados en una misma región podrían competir por clientes mediante promociones, servicios o condiciones comerciales, generando tensiones entre participantes situados en el mismo nivel.

- **Conflicto vertical.** Ocurre entre participantes situados en diferentes niveles del canal, como un fabricante y un distribuidor o un mayorista y un minorista. Puede originarse por diferencias relacionadas con precios, márgenes, territorios, inventarios, promociones o responsabilidades. Por ejemplo, un fabricante puede establecer condiciones de comercialización que un distribuidor considere poco convenientes para su mercado, haciendo necesaria la negociación entre ambos.

Comprender dónde se origina el conflicto permite analizar mejor sus causas. Sin embargo, las relaciones dentro del canal no dependen únicamente de acuerdos o desacuerdos: también están influidas por **la capacidad que algunos participantes tienen para orientar las decisiones de otros**.

Poder e influencia en el canal

Las relaciones entre los participantes de un canal no siempre se desarrollan en condiciones de igualdad. Algunos integrantes poseen recursos, capacidades o posiciones que les permiten **influir en las decisiones y comportamientos de otros miembros del canal**.

El poder puede provenir de distintas fuentes: el reconocimiento de una marca, el acceso a un mercado, el conocimiento especializado, la información disponible, la capacidad de compra o la posibilidad de ofrecer beneficios que otros participantes consideran valiosos. Su presencia no implica necesariamente una relación negativa; puede facilitar la coordinación cuando se utiliza para alcanzar objetivos compartidos.

Sin embargo, cuando un participante utiliza su posición de manera que otros perciben como desequilibrada o contraria a sus intereses, pueden surgir tensiones y

conflictos. Por ello, más que preguntarse únicamente **quién tiene mayor poder**, resulta importante analizar **cómo se ejerce esa influencia y qué efectos produce en la relación entre los integrantes del canal**.

Un gran minorista como Walmart, por ejemplo, puede ejercer una influencia considerable en sus relaciones con proveedores debido al volumen de sus operaciones y al acceso que proporciona a un mercado amplio. Este tipo de influencia puede traducirse en condiciones de negociación, criterios de abastecimiento, exigencias de servicio o decisiones relacionadas con la disponibilidad de los productos.

La interdependencia, la cooperación, el conflicto y el poder muestran que un canal constituye **una red de relaciones que necesita coordinación**. La manera en que esa coordinación se estructura permite distinguir diferentes formas de organización del canal.

Organización del canal: de participantes independientes a sistemas coordinados

Las relaciones entre los integrantes de un canal pueden organizarse de distintas maneras. En algunos casos, cada participante administra sus decisiones con considerable autonomía; en otros, existe una coordinación más estrecha que permite alinear actividades y objetivos.

Comprender estas formas de organización ayuda a explicar **quién coordina el canal, cómo se relacionan sus integrantes y qué grado de integración existe entre ellos**.

- ✓ **Canal de distribución convencional**

En un **canal de distribución convencional**, fabricantes, mayoristas y minoristas

operan como organizaciones independientes. Cada participante busca alcanzar sus propios objetivos y mantiene autonomía sobre buena parte de sus decisiones, aunque necesite relacionarse con los demás para hacer llegar el producto al mercado.

Esta estructura ofrece flexibilidad, pero la ausencia de una coordinación central puede favorecer diferencias de intereses o decisiones poco articuladas entre los participantes. Pensemos en un pequeño productor de café que vende su producto a un distribuidor independiente y este, a su vez, lo comercializa con distintos establecimientos minoristas. Cada participante administra su propio negocio y negocia sus condiciones, aunque todos intervienen en el recorrido del producto hasta el consumidor.

- ✓ **Sistemas verticales de marketing**

A diferencia del canal convencional, un **sistema vertical de marketing** busca que fabricantes, mayoristas y minoristas actúen de manera más coordinada. La integración puede originarse porque una organización controla distintas etapas del canal, porque existen acuerdos contractuales o porque uno de los participantes posee suficiente influencia para coordinar las actividades de los demás.

De acuerdo con la forma en que se consigue esa coordinación, pueden distinguirse tres modalidades principales: **corporativo, contractual y administrado**.

- **Sistema vertical corporativo**

En un **sistema vertical corporativo**, una misma organización posee y controla diferentes niveles del canal. La integración mediante la propiedad permite coordinar decisiones relacionadas con producción, distribución o comercialización y mantener mayor control sobre la forma en que la propuesta de valor llega al consumidor. **Zara, perteneciente a Inditex, permite observar esta modalidad al integrar dentro de su modelo distintas actividades relacionadas con el diseño, abastecimiento,**

distribución y comercialización mediante su red de tiendas y canales digitales.

- **Sistema vertical contractual**

En un **sistema vertical contractual**, organizaciones independientes pertenecientes a diferentes niveles del canal coordinan sus actividades mediante acuerdos contractuales. Cada participante conserva su propiedad y autonomía empresarial, pero acepta determinadas condiciones que permiten operar bajo criterios comunes.

Las franquicias constituyen una de sus expresiones más reconocibles: el franquiciante proporciona una marca, un modelo de negocio y lineamientos de operación, mientras los franquiciatarios realizan inversiones y administran establecimientos conforme a los acuerdos establecidos. **Modelorama, de Grupo Modelo, permite reconocer esta forma de coordinación: algunos de sus puntos de venta son operados por comerciantes independientes que mantienen una relación comercial con la empresa y siguen determinados lineamientos de operación.**

- **Sistema vertical administrado**

En un **sistema vertical administrado**, la coordinación no depende de la propiedad común ni principalmente de contratos que integren formalmente a los participantes. Surge de la **capacidad de influencia de uno de los integrantes del canal**, generalmente por su tamaño, reconocimiento, capacidad de compra o posición en el mercado.

Ese liderazgo puede favorecer la coordinación de aspectos como exhibición, inventarios, promociones o condiciones de comercialización, aun cuando los participantes continúen siendo organizaciones independientes. **Procter & Gamble,** por ejemplo, puede ejercer una influencia importante en sus relaciones con grandes distribuidores y

minoristas debido a la fortaleza de sus marcas, escala y presencia en numerosos mercados, sin que las organizaciones involucradas dejen de ser independientes.

Las tres modalidades persiguen una mayor coordinación del canal, pero **no la consiguen de la misma manera**: el sistema corporativo se apoya en la propiedad; el contractual, en acuerdos entre organizaciones independientes; y el administrado, en la capacidad de influencia de alguno de sus participantes.

Matriz Inteligente 3

El canal como sistema de relaciones



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para sintetizar las relaciones y formas de organización del canal de distribución. Lámina Educativa ABS

4.4 Diseño de canales de distribución

Diseñar un canal implica decidir cómo hará una organización para que su propuesta de valor llegue al mercado de manera efectiva. No consiste simplemente en seleccionar intermediarios o elegir una ruta de distribución; requiere construir una estructura congruente con las necesidades del consumidor, los objetivos de la organización y las condiciones del mercado.

Este proceso comienza por **comprender qué espera el consumidor y establecer los objetivos que deberá cumplir el canal**. A partir de ello, la organización puede identificar las alternativas disponibles y configurar cada una considerando los tipos y el número de intermediarios que podrían participar, así como las funciones y responsabilidades que asumirían.

Las alternativas deben posteriormente **evaluarse de acuerdo con su desempeño económico, el grado de control que permiten conservar y su capacidad de adaptación**. Esta valoración proporciona elementos para seleccionar la configuración que mejor responda a los objetivos establecidos, reconociendo que el diseño del canal puede requerir ajustes conforme evolucionan el mercado y las formas de compra.

Por ello, el diseño de canales puede comprender las siguientes decisiones:

✓ **Comprender las necesidades y expectativas del consumidor**

✓ **Establecer los objetivos del canal**

✓ **Identificar las principales alternativas**

✓ **Configurar las alternativas del canal**

✓ **Evaluar las alternativas**

✓ **Seleccionar la alternativa más adecuada**

La Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos vuelve a situar a los Gerentes de Mercadotecnia en Formación frente a una decisión.

—Hasta ahora han analizado los caminos que puede seguir un producto y las relaciones que permiten que un canal funcione. Pero conocer las alternativas no basta. Ahora les corresponde diseñar el camino.

En la pantalla aparecen cuatro preguntas:

¿Dónde espera encontrar el producto el consumidor?

¿Cómo prefiere comprarlo?

¿Qué nivel de servicio espera recibir?

¿Qué cobertura y grado de control necesita la organización?

La Directora deja las preguntas frente al grupo.

—No busquen una respuesta universal. El mejor canal será el que responda de manera congruente al mercado que necesitan atender y a las capacidades de la organización.

Una decisión adecuada de diseño debe considerar estas expectativas, así como las características del producto, del mercado, de los intermediarios y del entorno competitivo. Por ello, el diseño del canal puede entenderse como un proceso de decisión en el que la organización busca equilibrar las expectativas del mercado con sus capacidades y objetivos estratégicos.

El punto de partida:

✓ **Comprender las necesidades y expectativas del consumidor.**

Antes de decidir cuántos intermediarios utilizar o qué estructura adoptar, la empresa necesita comprender cómo desea comprar el mercado que pretende atender.

Los consumidores pueden valorar aspectos distintos: cercanía, rapidez, variedad, asesoría, posibilidad de comprar en línea, entrega a domicilio, disponibilidad inmediata o una combinación de varios de ellos.

Estas expectativas se traducen en necesidades de servicio del canal. Cuanto mejor comprenda la organización qué valora el consumidor durante el proceso de compra, mayores elementos tendrá para diseñar una estructura capaz de responder a esas expectativas. **Sephora,** por ejemplo, **combina establecimientos físicos y canales digitales** para responder a distintas necesidades: mientras algunos consumidores buscan asesoría y experimentación en tienda, otros privilegian la conveniencia de consultar y adquirir productos mediante medios digitales.

✓ **Establecer los objetivos del canal.**

Una vez identificadas las necesidades y expectativas del mercado, la organización debe definir qué pretende lograr mediante su canal de distribución. Los objetivos del canal orientan las decisiones posteriores sobre su estructura, cobertura, intermediarios y nivel de servicio.

Estos objetivos deben formularse en función del **nivel de servicio que se desea ofrecer al cliente**, considerando al mismo tiempo las características del producto, los recursos de la empresa y las condiciones del entorno. No todos los mercados requieren la misma disponibilidad, rapidez de entrega, variedad o asistencia durante la compra; por ello, el diseño del canal debe responder a prioridades claramente definidas.

Por ejemplo, una empresa puede buscar que sus productos estén disponibles en el mayor número posible de puntos de venta, mientras otra puede privilegiar una distribución más selectiva para conservar mayor control sobre la experiencia del cliente.

En ambos casos, el canal es diferente porque también lo es el objetivo que orienta su diseño.

Definir estos objetivos permite establecer un criterio fundamental para las decisiones posteriores: **el mejor canal no es necesariamente el que tiene más intermediarios o mayor cobertura, sino el que permite entregar el valor esperado por el cliente de manera coherente con la estrategia de la organización.**

✓ **Identificar las principales alternativas.**

Con los objetivos definidos, la organización puede identificar las alternativas disponibles para hacer llegar su propuesta de valor al mercado. Diseñar un canal implica decidir **quiénes participarán, qué funciones desempeñarán y cómo se relacionarán para atender al cliente**.

Aquí comienza una decisión que rara vez tiene una única respuesta. Una empresa puede vender desde sus propios establecimientos o plataformas digitales, recurrir a distribuidores y minoristas, participar en marketplaces o combinar distintas rutas. Cada alternativa modifica el alcance del canal, los recursos necesarios y el grado de control que la organización conserva sobre la comercialización.

Si estuvieras diseñando el canal, ¿qué elegirías primero: mayor cobertura, mayor control o mayor capacidad de adaptación?

La pregunta no pretende una respuesta inmediata. Obliga a reconocer que una alternativa conveniente bajo un criterio puede resultar menos favorable bajo otro. Una cobertura amplia, por ejemplo, puede facilitar el acceso al producto, pero también requerir mayor coordinación entre participantes; una estructura más selectiva puede favorecer el control, aunque limite su presencia en el mercado.

Por ello, al construir las alternativas deben considerarse tres decisiones estrechamente relacionadas: **los tipos de intermediarios, el número de intermediarios y las funciones y responsabilidades que asumirá cada participante**. No se trata de incorporar participantes por acumulación, sino de determinar qué función aportará cada uno para acercar el producto al consumidor, facilitar la transacción, mejorar su disponibilidad o fortalecer el servicio.

Diseñar alternativas de canal significa, entonces, **construir distintas rutas posibles y reconocer las implicaciones de cada una antes de elegir**.

✓ **Configurar las alternativas del canal**

Una vez identificadas las rutas posibles, el diseño del canal requiere precisar **qué participantes pueden intervenir y qué aportará cada uno a la distribución**. La decisión no consiste únicamente en elegir entre vender directamente o recurrir a intermediarios, sino en construir una configuración capaz de responder a los objetivos previamente establecidos.

- **Tipos de intermediarios**
- **Número de intermediarios**

Además de determinar qué tipos de intermediarios pueden participar, la organización debe decidir **cuántos de ellos utilizará en cada nivel del canal**. Esta decisión se relaciona con el grado de cobertura que se pretende alcanzar y con el control que la empresa desea conservar sobre la comercialización de sus productos.

- **Funciones y responsabilidades de los participantes**

Una vez definidos los tipos y el número de intermediarios, el diseño del canal requiere establecer **qué funciones asumirá cada participante y bajo qué condiciones**

se desarrollará la relación. Una distribución eficiente depende no solo de seleccionar a los integrantes adecuados, sino también de delimitar con claridad sus responsabilidades.

Entre los principales aspectos que deben acordarse se encuentran las **condiciones de venta, políticas de precios y descuentos, territorios de operación, servicios que proporcionará cada participante, manejo de inventarios, entregas, promoción y atención al cliente**. La definición de estos elementos contribuye a reducir ambigüedades y facilita la coordinación del canal.

Por ejemplo, un fabricante puede proporcionar materiales promocionales y capacitación sobre sus productos, mientras el distribuidor se responsabiliza de mantener determinados niveles de inventario, atender una zona geográfica y brindar servicio a los puntos de venta. De esta manera, cada participante aporta capacidades específicas al funcionamiento del sistema.

Establecer responsabilidades claras permite construir relaciones más coordinadas y evitar que las decisiones de un integrante afecten negativamente al resto. El diseño del canal comienza a consolidarse cuando cada participante comprende no solo lo que recibe de la relación, sino también el valor que debe aportar.

Con estas decisiones —tipos de intermediarios, número de intermediarios y funciones y responsabilidades de los participantes— la organización cuenta con distintas alternativas de canal. El siguiente paso consiste en evaluarlas para determinar cuál ofrece la combinación más conveniente de desempeño económico, control y capacidad de adaptación.

- ✓ **Evaluar las alternativas**

Una vez configuradas las alternativas, la organización debe compararlas antes de elegir la que utilizará para llegar al mercado. Una opción puede ofrecer una cobertura

atractiva, pero requerir mayores recursos; otra puede proporcionar más control sobre la comercialización, aunque limitar el alcance; y una tercera puede facilitar la adaptación ante cambios en el mercado. Por ello, la elección requiere valorar las ventajas y limitaciones de cada alternativa en relación con los objetivos previamente establecidos.

La evaluación puede apoyarse en tres criterios principales: **desempeño económico, control y capacidad de adaptación**.

- **Criterio económico**

Cada alternativa implica costos, inversiones y resultados potenciales diferentes. La organización debe estimar los recursos necesarios para operar el canal y contrastarlos con las ventas, márgenes y beneficios que podría generar. Una alternativa con menor costo no necesariamente será la más conveniente si también limita significativamente la cobertura, el servicio o la capacidad de generar ventas.

El análisis económico permite comparar, por ejemplo, si resulta más conveniente desarrollar una estructura propia de distribución o recurrir a intermediarios que ya disponen de infraestructura, experiencia y acceso al mercado.

- **Criterio de control**

La participación de intermediarios puede aportar capacidades importantes, pero también implica compartir determinadas decisiones relacionadas con la comercialización. Por ello, la organización debe valorar **qué grado de control necesita conservar** sobre aspectos como la presentación del producto, los niveles de servicio, la información del mercado y la experiencia que recibe el consumidor.

El objetivo no consiste necesariamente en conservar el máximo control posible, sino en determinar cuánto resulta necesario para proteger la propuesta de valor y mantener coherencia con la estrategia de la organización.

- **Criterio de adaptación**

Los mercados cambian y los canales deben ser capaces de responder a nuevas condiciones. Cambios tecnológicos, nuevas formas de compra, transformaciones en las expectativas del consumidor o la aparición de nuevos participantes pueden modificar la conveniencia de una alternativa que anteriormente resultaba adecuada.

Por ello, también debe considerarse el grado de flexibilidad que ofrece cada opción. Una estructura que compromete recursos durante periodos prolongados o dificulta realizar ajustes puede reducir la capacidad de respuesta de la organización. En contraste, una alternativa más flexible puede facilitar modificaciones cuando cambian las condiciones del mercado.

Evaluar las alternativas no significa encontrar un canal perfecto, sino identificar la configuración que ofrece el mejor equilibrio entre resultados económicos, control y capacidad de adaptación para cumplir los objetivos establecidos.

✓ **Seleccionar la alternativa más adecuada**

Después de comparar las alternativas, la organización puede seleccionar aquella que responda mejor a los objetivos establecidos y a las condiciones del mercado. La decisión no depende de un solo criterio: requiere valorar conjuntamente los resultados económicos esperados, el grado de control necesario y la capacidad de adaptación que ofrece cada opción.

La alternativa elegida debe ser coherente con la propuesta de valor y con la manera en que el consumidor espera encontrar, adquirir y recibir el producto. También debe considerar las capacidades reales de la organización y de los participantes que

integrarán el canal.

Seleccionar una alternativa no significa establecer una estructura permanente. Los mercados, las tecnologías y los hábitos de compra evolucionan; por ello, **el diseño del canal debe conservar capacidad para ajustarse cuando las condiciones que dieron origen a la decisión cambien**.

De esta manera, diseñar un canal implica mucho más que determinar por dónde circulará un producto. Supone construir una ruta hacia el mercado en la que las necesidades del consumidor, los objetivos de la organización y las capacidades de los participantes puedan articularse para hacer disponible la propuesta de valor.

Explora el caso Sephora: la REVOLUCIÓN del marketing en belleza

Escanea el código QR y descubre cómo Sephora transformó la comercialización de productos de belleza mediante la innovación, la experiencia de compra y la integración de sus canales físicos y digitales.

Figura 8

Una experiencia, distintos canales: el caso Sephora



Nota. Representación didáctica de la integración de los canales digitales y físicos de Sephora, desde la búsqueda en línea y la asesoría en tienda hasta la recogida o entrega del producto.

4.5 Administración del canal

Cuando el equipo termina de revisar las alternativas de canal, una de las pantallas de la sala conserva todavía el esquema seleccionado. Rutas, intermediarios y puntos de contacto parecen finalmente estar en su lugar.

—El diseño se ve bien —señala la Directora—. Pero supongamos que uno de los distribuidores comienza a incumplir las entregas. ¿Qué harían?

—Buscaríamos otro distribuidor —responde uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación.

—¿Inmediatamente?

La respuesta ya no parece tan sencilla.

—¿Y si el problema pudiera corregirse? —continúa la Directora—. ¿O si ese distribuidor fuera especialmente valioso por su conocimiento del mercado? ¿Cómo sabrían si conviene apoyarlo, exigirle mejores resultados o sustituirlo?

La estructura dibujada en la pantalla ya no parece suficiente. El canal puede estar correctamente diseñado y, aun así, necesitar decisiones permanentes para funcionar.

Diseñar un canal permite establecer la estructura mediante la cual una organización pretende hacer llegar su propuesta de valor al mercado; sin embargo, **definir esa estructura no garantiza por sí misma que funcione de manera efectiva**. Una vez elegido el canal, es necesario convertir el diseño en relaciones y acciones capaces de sostener su operación.

La **administración del canal** comprende las decisiones mediante las cuales la organización selecciona a los participantes adecuados, favorece su colaboración, evalúa su desempeño y realiza los ajustes necesarios para mantener la efectividad del canal.

Por ello, administrar el canal puede comprender las siguientes decisiones:

✓ **Seleccionar a los participantes del canal.**

✓ **Favorecer su motivación y colaboración.**

✓ **Evaluar el desempeño de los participantes.**

✓ **Realizar ajustes cuando las condiciones lo requieran.**

✓ **Seleccionar a los participantes del canal**

Una vez definida la estructura del canal, la organización debe identificar a las empresas o personas que cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar las funciones previstas. La selección no consiste únicamente en encontrar participantes dispuestos a comercializar el producto; implica determinar **quiénes pueden contribuir de manera efectiva al funcionamiento del canal y a la entrega de valor al consumidor**.

Los criterios de selección pueden variar según las características del producto, el mercado y las funciones que deberá asumir cada participante. Entre los aspectos que pueden considerarse se encuentran su **experiencia, cobertura de mercado, capacidad financiera, infraestructura, reputación, calidad del servicio, conocimiento de los clientes y compatibilidad con los objetivos de la organización**.

No todos los criterios tendrán la misma importancia en cada situación. Una empresa que busca ingresar a una nueva región puede valorar especialmente el conocimiento del mercado y la cobertura territorial de un distribuidor; otra cuya propuesta depende de una atención especializada puede otorgar mayor importancia a la capacidad de servicio y al conocimiento técnico.

Por ello, seleccionar a los participantes adecuados supone buscar **congruencia entre las capacidades que requiere el canal y las que cada candidato puede aportar**. Una elección acertada favorece el desempeño conjunto; una selección inadecuada puede generar dificultades que posteriormente deberán enfrentarse mediante la administración del canal.

✓ **Favorecer la motivación y colaboración de los participantes**

Seleccionar a los participantes adecuados constituye apenas el inicio de la relación. Para que el canal funcione de manera efectiva, la organización necesita

favorecer condiciones que permitan mantener su participación, coordinación y compromiso con los objetivos establecidos.

La motivación de los integrantes del canal no depende exclusivamente de incentivos económicos. También puede fortalecerse mediante **comunicación oportuna, capacitación, apoyo comercial, intercambio de información, reconocimiento, condiciones de operación claras y participación en iniciativas que generen beneficios para ambas partes**.

Por ejemplo, un fabricante puede proporcionar capacitación sobre nuevos productos, compartir información que facilite la planeación de inventarios o desarrollar materiales y acciones promocionales que apoyen el trabajo de sus distribuidores. Estas prácticas no sustituyen los intereses particulares de cada participante, pero pueden favorecer una relación en la que la cooperación resulte valiosa para ambas partes.

Administrar estas relaciones requiere también **comprender las necesidades y dificultades de los participantes**. Un distribuidor puede enfrentar condiciones distintas en cada territorio; un minorista puede detectar cambios en las preferencias de sus clientes; y un intermediario especializado puede aportar información que la empresa difícilmente obtendría mediante sus propios recursos. Escuchar estas perspectivas permite identificar oportunidades de mejora y responder antes de que determinadas dificultades afecten el funcionamiento del canal.

Por ello, favorecer la motivación y la colaboración no significa simplemente conseguir que los participantes cumplan instrucciones. Supone **construir condiciones para que encuentren valor en la relación y contribuyan activamente al desempeño conjunto del canal**.

Una vez establecidas las condiciones para favorecer la colaboración, es necesario observar sus resultados. La administración del canal requiere conocer cómo está contribuyendo cada participante al desempeño esperado.

✓ **Evaluar el desempeño de los participantes**

La Directora vuelve a la situación planteada al inicio.

—Hace un momento propusieron sustituir al distribuidor que estaba incumpliendo las entregas. ¿Mantendrían ahora esa decisión?

Algunas respuestas ya no son tan inmediatas.

—Antes tendríamos que saber qué está ocurriendo —responde uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación—. Y revisar su desempeño.

—Exactamente. No podemos mejorar lo que no hemos evaluado.

Evaluar el desempeño de los participantes permite determinar en qué medida están cumpliendo las funciones y responsabilidades acordadas y contribuyendo a los objetivos del canal. Para ello, la organización necesita establecer **criterios que permitan valorar resultados de manera periódica y consistente**.

La evaluación puede considerar aspectos como el **cumplimiento de metas de venta, niveles de inventario, tiempos y condiciones de entrega, cobertura del mercado, calidad del servicio, atención al cliente y cumplimiento de los acuerdos establecidos**. Los criterios utilizados dependerán de las funciones asignadas a cada participante y de los objetivos que persiga el canal.

Sin embargo, **evaluar no consiste únicamente en identificar incumplimientos**. Los resultados también pueden revelar participantes con un desempeño sobresaliente, necesidades de capacitación, dificultades operativas o condiciones del mercado que están afectando los resultados. Esta información permite

distinguir entre problemas atribuibles al participante y situaciones que requieren una respuesta conjunta.

Por ello, la evaluación adquiere valor cuando se utiliza para **tomar decisiones y mejorar el funcionamiento del canal**. Dependiendo de los resultados, la organización puede reconocer un buen desempeño, proporcionar apoyo, acordar acciones de mejora o, cuando las dificultades persisten y afectan los objetivos establecidos, reconsiderar la continuidad de la relación.

Los resultados de la evaluación adquieren sentido cuando conducen a decisiones. Algunas situaciones pueden resolverse mediante apoyo, capacitación o nuevos acuerdos; otras pueden requerir modificaciones más profundas en la relación o en la propia operación del canal. Además, los cambios del entorno pueden hacer necesario revisar decisiones que anteriormente funcionaban de manera adecuada.

✓ **Realizar ajustes cuando las condiciones lo requieran**

La administración del canal requiere reconocer que las relaciones y condiciones de operación pueden cambiar con el tiempo. La evolución del mercado, las nuevas expectativas de los consumidores, los cambios tecnológicos, la aparición de nuevos competidores o las variaciones en el desempeño de los participantes pueden hacer necesario modificar determinados aspectos del canal.

Los ajustes pueden adoptar diferentes formas. En algunos casos será suficiente **redefinir funciones, mejorar la comunicación, proporcionar capacitación o establecer nuevas metas de desempeño**. En otros, la organización puede necesitar incorporar nuevos participantes, modificar territorios, revisar condiciones de operación o sustituir a un integrante cuyo desempeño no logra alcanzar los resultados esperados.

Realizar ajustes no significa modificar el canal ante cualquier dificultad. Antes de intervenir, es necesario identificar las causas del problema y valorar sus efectos. Una disminución en las ventas, por ejemplo, no demuestra por sí misma un desempeño deficiente del intermediario; puede responder a cambios en la demanda, acciones de la competencia, problemas de disponibilidad u otras condiciones que afectan sus resultados.

La capacidad de ajustar el canal permite responder a nuevas circunstancias sin perder de vista los objetivos que orientaron su diseño. De esta manera, **administrar el canal constituye un proceso continuo de selección, colaboración, evaluación y ajuste**, mediante el cual la organización procura mantener relaciones capaces de hacer llegar su propuesta de valor al mercado de manera efectiva.

4.6 Distribución física

El canal está diseñado y sus participantes conocen las funciones que les corresponden. Sin embargo, la Directora plantea una nueva situación.

—El cliente encontró nuestro producto, realizó su compra y recibió la confirmación del pedido. Todo parece funcionar bien… excepto por un detalle: el producto no llegó cuando lo esperaba.

—Entonces tenemos un problema de distribución —responde uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación.

—Exactamente. Diseñar el camino no basta. **El producto tiene que recorrerlo.**

La **distribución física** comprende las actividades relacionadas con el **movimiento y disponibilidad de los productos para que puedan llegar al lugar donde son requeridos, en las condiciones y el momento previstos.** Su propósito no consiste

únicamente en trasladar mercancías, sino en **coordinar decisiones que permitan responder a las necesidades del mercado con un nivel de servicio adecuado.**

Una distribución física eficiente requiere equilibrar dos exigencias que pueden entrar en tensión: **ofrecer el nivel de servicio que espera el cliente y administrar adecuadamente los costos asociados con hacerlo posible**. Mantener inventarios elevados, utilizar medios de transporte más rápidos o disponer de numerosos puntos de almacenamiento puede favorecer la disponibilidad, pero también incrementar los costos de operación.

Por ello, las principales decisiones de distribución física se relacionan con actividades estrechamente vinculadas entre sí:

✓ **Procesamiento de pedidos.**

✓ **Administración de inventarios.**

✓ **Almacenamiento.**

✓ **Transporte.**

Estas decisiones no funcionan de manera aislada. Una modificación en los inventarios puede afectar las necesidades de almacenamiento; la ubicación de los almacenes influye en las distancias y tiempos de transporte; y la rapidez con que se procesa un pedido puede determinar cuándo comienza el recorrido físico del producto. **La distribución física requiere, por tanto, coordinar estas actividades para alcanzar el nivel de servicio esperado sin perder de vista sus implicaciones en costos.**

✓ **Procesamiento de pedidos**

El movimiento físico de un producto comienza mucho antes de que un vehículo salga hacia su destino. Cuando un cliente o intermediario realiza un pedido, se activa una

serie de actividades necesarias para **recibirlo, verificarlo, prepararlo y ponerlo en condiciones de ser entregado**.

El procesamiento de pedidos puede comprender **la recepción de la solicitud, la comprobación de existencias, la validación de datos y condiciones de compra, la preparación de los productos, la documentación correspondiente y la coordinación de su salida.** La rapidez y precisión con que se realizan estas actividades influyen directamente en el tiempo que transcurre entre la solicitud y la entrega.

Los sistemas digitales han permitido automatizar numerosas etapas del proceso y compartir información con mayor rapidez. Sin embargo, la tecnología no elimina la necesidad de coordinación: **un pedido registrado correctamente puede retrasarse si el inventario disponible no coincide con la información del sistema, si la preparación presenta errores o si su salida no se coordina oportunamente con el transporte**.

Por ello, un procesamiento eficiente busca reducir tiempos y errores, mantener información confiable y facilitar la continuidad entre las distintas actividades de la distribución física. Para el consumidor, buena parte de este proceso permanece invisible; sus resultados se hacen evidentes cuando recibe **el producto correcto, en las condiciones previstas y dentro del tiempo esperado**.

La atención de un pedido plantea inmediatamente otra decisión: **¿cuánto producto debe mantenerse disponible para responder a la demanda sin acumular existencias innecesarias?** Esta pregunta conduce a la administración de inventarios.

✓ **Administración de inventarios**

Una vez procesado el pedido, la organización necesita disponer de productos suficientes para responder a la demanda. La administración de inventarios busca

determinar **qué productos mantener disponibles, en qué cantidad, dónde ubicarlos y cuándo reponerlos**, procurando equilibrar el nivel de servicio al cliente con los costos asociados a mantener existencias.

Un inventario insuficiente puede provocar **faltantes, retrasos, pérdida de ventas e insatisfacción del consumidor.** En sentido contrario, **mantener existencias excesivas inmoviliza recursos, incrementa las necesidades de almacenamiento y puede generar pérdidas por deterioro, caducidad u obsolescencia.** La decisión, por tanto, no consiste simplemente en acumular productos, sino en mantener una disponibilidad congruente con las necesidades del mercado.

La tecnología ha transformado profundamente esta actividad. Los sistemas digitales permiten registrar movimientos, actualizar existencias y analizar información sobre la demanda con una velocidad difícil de alcanzar mediante procedimientos exclusivamente manuales. A ello se incorporan sensores, cámaras, automatización e inteligencia artificial capaces de ampliar la visibilidad sobre lo que ocurre con los productos.

Cuando el inventario comienza a observarse a sí mismo

Un ejemplo de esta transformación puede encontrarse en Sam’s Club. La empresa ha incorporado tecnología para recopilar información sobre los productos disponibles en sus establecimientos mientras se realizan otras actividades operativas. **Máquinas autónomas utilizadas para la limpieza pueden incorporar sistemas de escaneo que recorren los pasillos y capturan información visual de los productos.**

Estas tecnologías permiten obtener datos frecuentes sobre las condiciones del inventario y apoyar la identificación de situaciones que requieren atención. La organización informó en 2024 que sus sistemas de escaneo capturaban alrededor de **22**

millones de imágenes diariamente en sus clubes, utilizando posteriormente esa información para apoyar decisiones relacionadas con la disponibilidad de productos. De esta manera, una actividad aparentemente rutinaria —recorrer y limpiar un establecimiento— puede convertirse simultáneamente en una fuente de información para administrar inventarios.

El caso permite observar un cambio importante: **el inventario deja de depender exclusivamente de revisiones periódicas y comienza a generar información mientras la operación ocurre**. La administración puede apoyarse así en datos más frecuentes para detectar diferencias, anticipar necesidades y responder con mayor rapidez.

La mercadotecnia está hablando de esto

Del inventario empresarial al inventario del hogar

La conectividad está llevando esta transformación todavía más lejos. El **Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés)** permite que objetos físicos incorporen sensores, software y conexión a redes para recopilar, intercambiar o utilizar información. En una casa inteligente, algunos electrodomésticos pueden convertirse en nuevos puntos de generación de datos.

Los refrigeradores inteligentes permiten observar esta evolución. Algunos modelos de Samsung equipados con cámaras y funciones de inteligencia artificial pueden reconocer determinados alimentos que entran o salen del refrigerador y ayudar al usuario a mantener información sobre sus existencias. Mediante SmartThings, también es posible consultar a distancia el contenido de modelos compatibles y utilizar esa información para planificar alimentos y compras.

La conexión puede extenderse hacia la decisión de compra. SmartThings Food permite trasladar ingredientes necesarios a una lista de compras y, en los mercados y configuraciones donde la función se encuentra disponible, seleccionar entre minoristas compatibles para realizar la adquisición en línea.

Esto no significa que todos los refrigeradores inteligentes realicen automáticamente el abastecimiento de la despensa ni que estén conectados con cualquier establecimiento comercial. Las funciones dependen del modelo, la plataforma, la región y los servicios disponibles. Sin embargo, muestran una tendencia significativa: **la información sobre inventarios puede comenzar a conectarse con la detección de necesidades y con el proceso de reposición desde el propio hogar del consumidor**.

Dónde comienza entonces la administración del inventario: ¿en el almacén de la empresa, en el punto de venta o en el hogar del consumidor?

Un producto que sale del inventario de una empresa puede incorporarse al inventario doméstico; posteriormente, su consumo puede generar una nueva necesidad, una lista de compra y eventualmente otro pedido. Así, la información comienza a circular en sentido contrario al producto y puede contribuir a conectar **consumo, demanda, reposición y distribución**.

✓ **Almacenamiento**

El almacenamiento comprende las decisiones relacionadas con los espacios en los que los productos permanecen durante determinadas etapas de la distribución física. Su función consiste en contribuir a mantener la disponibilidad de las mercancías mientras

se coordinan su preparación, movimiento y entrega hacia los destinos correspondientes.

La necesidad de almacenar surge, entre otras razones, porque la producción y el consumo no siempre ocurren al mismo tiempo ni en el mismo lugar. Mantener productos en ubicaciones estratégicas permite responder con mayor oportunidad a la demanda y reducir determinadas distancias entre las existencias disponibles y los mercados que deberán atenderse.

Las decisiones de almacenamiento pueden considerar **el número, ubicación, capacidad y características de las instalaciones**, así como las condiciones particulares que requieren los productos. No demanda el mismo manejo un artículo de larga duración que alimentos perecederos, medicamentos, productos refrigerados o mercancías que requieren condiciones especiales de conservación y seguridad.

La ubicación de las instalaciones también implica encontrar un equilibrio. Disponer de productos más cerca de diferentes mercados puede reducir los tiempos de entrega y mejorar la capacidad de respuesta; sin embargo, operar un mayor número de instalaciones puede incrementar los costos de infraestructura, inventario y coordinación.

Los almacenes contemporáneos, además, han evolucionado de espacios destinados principalmente a conservar mercancías hacia instalaciones en las que pueden realizarse actividades de **recepción, clasificación, ubicación, preparación y despacho de pedidos**, apoyadas cada vez más por sistemas digitales y tecnologías de automatización.

Por ello, el almacenamiento no debe analizarse únicamente en términos de cuánto espacio se necesita, sino de **cómo su ubicación y operación contribuyen a que el producto esté disponible en las condiciones, el lugar y el momento requeridos**.

Las necesidades de almacenamiento cambian según la naturaleza de la operación. Pensemos en un hotel de lujo con la designación Five Diamond de AAA. Aunque el huésped adquiere principalmente una experiencia de servicio, hacerla posible requiere disponer de numerosos bienes físicos: alimentos y bebidas, blancos, amenidades para las habitaciones, productos de limpieza, suministros para áreas de servicio y otros materiales necesarios para mantener la operación.

Estos productos no pueden almacenarse de la misma manera. Algunos requieren refrigeración o condiciones específicas de conservación; otros necesitan controles de higiene, rotación o seguridad; y determinados suministros deben encontrarse suficientemente cerca de las áreas donde serán utilizados para responder con rapidez a las necesidades del huésped.

La disponibilidad adquiere especial relevancia en establecimientos donde la consistencia del servicio forma parte de la experiencia esperada. La propia AAA considera la **limpieza, el confort, la oferta culinaria y la consistencia** entre los aspectos que verifica en sus inspecciones.

El ejemplo permite reconocer que **el almacenamiento no es exclusivo de las empresas que comercializan bienes físicos**. También puede constituir una actividad esencial detrás de la prestación de un servicio: el huésped quizá nunca vea las áreas donde se conservan los suministros, pero puede percibir inmediatamente las consecuencias cuando aquello que necesita no está disponible.

La ubicación de los productos resuelve solo una parte del problema. Una vez determinado dónde permanecerán mientras son requeridos, es necesario decidir **cómo se desplazarán entre los distintos puntos de la distribución hasta llegar a su destino**.

✓ **Transporte**

El transporte permite realizar el movimiento físico de productos entre instalaciones, intermediarios y mercados. Su elección influye en los tiempos de entrega, los costos de distribución, las condiciones en que llega la mercancía y, finalmente, en el nivel de servicio que recibe el cliente.

Las organizaciones pueden recurrir a diferentes medios, entre ellos el **transporte carretero, ferroviario, marítimo y aéreo**, así como a otras alternativas especializadas según la naturaleza de los productos y las rutas requeridas. La elección no consiste en determinar cuál medio es mejor en términos absolutos, sino **cuál responde mejor a las necesidades particulares de cada operación**.

Para tomar esta decisión pueden considerarse factores como **costo, velocidad, confiabilidad, capacidad, cobertura geográfica, características del producto y condiciones requeridas durante el traslado**. Un producto perecedero o de alto valor

puede justificar una alternativa más rápida o especializada, mientras que mercancías voluminosas y menos sensibles al tiempo pueden favorecer opciones con mayor capacidad y menor costo relativo.

En muchas operaciones, además, un producto no utiliza un solo medio durante todo su recorrido. La combinación de diferentes modalidades de transporte permite conectar lugares de origen, instalaciones de almacenamiento, centros de distribución y mercados. Un contenedor puede recorrer una parte de su trayecto por vía marítima, continuar por ferrocarril y completar la entrega mediante transporte carretero.

La decisión de transporte también está vinculada con las demás actividades de distribución física. **Una entrega más rápida puede permitir reducir determinados inventarios; una ubicación diferente de los almacenes puede modificar las**

distancias recorridas; y un retraso en el transporte puede afectar la disponibilidad aun cuando el pedido haya sido procesado correctamente.

Por ello, administrar el transporte implica buscar un equilibrio entre **costo, tiempo, confiabilidad y nivel de servicio**, considerando que la alternativa seleccionada debe contribuir al funcionamiento conjunto de la distribución física y no únicamente al desplazamiento de la mercancía.

La última milla: el tramo final de la distribución

Una consideración particular del transporte aparece en la etapa final del recorrido. La denominada **última milla** corresponde al tramo mediante el cual el producto llega desde un punto cercano de distribución hasta el establecimiento, punto de recogida o consumidor final.

Aunque suele representar una distancia relativamente corta frente al recorrido total de una mercancía, puede implicar una considerable complejidad operativa. Numerosos destinos, pedidos de diferente tamaño, condiciones de tránsito, horarios de entrega y expectativas de rapidez obligan a coordinar rutas, vehículos e información para completar adecuadamente cada entrega.

El crecimiento del comercio electrónico ha hecho especialmente visible este desafío. Cuando numerosos consumidores realizan pedidos desde ubicaciones diferentes, la distribución deja de concentrarse únicamente en trasladar grandes volúmenes entre pocos puntos y debe coordinar también una gran cantidad de entregas individuales.

La última milla como decisión de servicio

La última milla permite observar con claridad que una decisión de transporte también puede convertirse en una decisión de servicio. Para el consumidor, buena parte de la complejidad logística permanece invisible: su experiencia se concentra en aspectos

concretos como recibir el producto en el lugar acordado, dentro del tiempo esperado y en condiciones adecuadas.

Sin embargo, detrás de esa entrega pueden coordinarse centros de distribución, instalaciones de clasificación, diferentes operadores de transporte, rutas urbanas, sistemas de seguimiento y múltiples puntos de destino.

Cuando el número de pedidos aumenta, la complejidad no depende únicamente de la distancia recorrida, sino de la capacidad para coordinar numerosas entregas con características diferentes.

Por ello, la última milla constituye uno de los puntos donde la distribución física se encuentra directamente con la experiencia del cliente. Una operación eficiente puede contribuir a cumplir la promesa de servicio; una entrega tardía, incorrecta o en malas condiciones puede afectar la percepción de valor construida durante todo el proceso de compra.

Cuando la última milla forma parte de la propuesta de valor

La operación **logística de Mercado Libre** permite observar cómo la última milla se integra a una red mucho más amplia. A través de Mercado Envíos, la empresa articula diferentes instalaciones, medios de transporte y puntos de entrega que permiten coordinar el recorrido de los productos hasta el consumidor.

Dentro de esta operación aparecen conceptos cada vez más frecuentes en la logística contemporánea. Los centros de **fulfillment** (**centros de preparación y despacho de pedidos**) son instalaciones en las que pueden concentrarse actividades como recepción, almacenamiento, preparación y despacho de pedidos. En ellas, los productos se mantienen disponibles para que, cuando se genera una compra, puedan localizarse, prepararse y enviarse hacia su siguiente destino.

Otra modalidad es el **cross-docking** (**transferencia rápida de mercancías con almacenamiento mínimo o nulo)** mediante el cual las mercancías recibidas pasan rápidamente hacia su clasificación y posterior despacho, reduciendo o evitando periodos prolongados de almacenamiento. Su propósito es favorecer la continuidad del flujo cuando las características de la operación permiten coordinar con precisión entradas y salidas.

A estos elementos pueden sumarse **pick-up points** o puntos de recogida, donde los compradores reciben sus pedidos en una ubicación determinada en lugar de solicitar necesariamente la entrega en su domicilio. Estas alternativas amplían las posibilidades de la última milla y permiten responder a diferentes necesidades de entrega.

Un producto adquirido en una plataforma puede, por tanto, atravesar centros de *fulfillment*, operaciones de *cross-docking*, diferentes medios de transporte y puntos de clasificación antes de iniciar el trayecto final hacia el comprador. Lo que el consumidor percibe como una sola entrega es, en realidad, el resultado de múltiples operaciones coordinadas.

En México, la expansión de la infraestructura logística de Mercado Libre ha permitido incrementar la participación de entregas realizadas el mismo día o al día siguiente. El caso muestra cómo **la velocidad prometida al consumidor depende de la coordinación previa entre inventarios, instalaciones, información, transporte y última milla**.

Así, una decisión que el consumidor percibe simplemente como “¿cuándo llegará mi pedido?” puede involucrar una compleja red de decisiones de distribución física. La última milla no comienza cuando un vehículo sale hacia el domicilio: su posibilidad de cumplir la promesa de entrega se construye desde etapas anteriores de la operación.

Figura 9

La red logística detrás de una entrega



Nota. Representación didáctica de la red logística de Mercado Libre, desde la preparación del pedido hasta la entrega de última milla.

Explora la operación

Escanea el código QR para conocer la red logística de Mercado Libre.

4.7 Logística y administración de la cadena de suministro

La Directora regresa a una pregunta que había quedado abierta.

—Hace un momento vimos que un refrigerador inteligente puede ayudar a reconocer qué productos hay en el hogar y cuáles podrían hacer falta. Supongamos ahora que detecta que queda poca leche y esa necesidad termina convirtiéndose en una compra. ¿Qué tendría que ocurrir para que una nueva unidad llegara hasta ese refrigerador?

—El establecimiento tendría que tenerla disponible —responde uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación.

—¿Y para tenerla disponible?

—Alguien tuvo que abastecerlo.

—¿Y antes?

Las respuestas comienzan a recorrer el camino en sentido contrario: transporte, centros de distribución, inventarios, producción, proveedores, materias primas.

La Directora observa el recorrido que ahora aparece en la pantalla.

—Entonces quizá ya no estamos hablando solamente de mover un producto.

Lo estudiado hasta este momento permite reconocer distintas actividades necesarias para hacer disponible una propuesta de valor. Sin embargo, **ninguna funciona completamente aislada**. Los pedidos generan información; los inventarios dependen del abastecimiento; el almacenamiento se relaciona con la ubicación de los productos; el transporte conecta diferentes puntos, y las decisiones tomadas en una parte del sistema pueden repercutir en las demás.

La **logística** integra y coordina los flujos de productos, servicios e información necesarios para que aquello que el mercado requiere pueda desplazarse y estar

disponible en el lugar, momento y condiciones adecuados. Su perspectiva es, por tanto, más amplia que la realización aislada de actividades de transporte, almacenamiento o manejo de inventarios.

La **administración de la cadena de suministro** amplía todavía más esta mirada al considerar la coordinación entre las organizaciones y actividades que participan desde el abastecimiento de insumos y la producción hasta la distribución y llegada de la propuesta de valor al usuario final.

Esto significa que detrás de una compra aparentemente sencilla puede existir una extensa red de decisiones y participantes. **Mientras los productos avanzan hacia el consumidor, la información puede desplazarse en distintas direcciones**, comunicando necesidades, niveles de inventario, pedidos, disponibilidad y cambios en la demanda.

Así, aquel refrigerador que parecía simplemente registrar lo que faltaba en casa permite observar una realidad mucho mayor: **una necesidad detectada en el extremo del consumo puede convertirse en información capaz de activar decisiones a lo largo de diferentes eslabones del sistema de suministro.**

De actividades separadas a un sistema logístico

La logística requiere observar de manera integrada decisiones que, analizadas por separado, pueden parecer independientes. Un cambio en una de ellas puede producir efectos en otras y modificar tanto los costos como el nivel de servicio ofrecido al mercado.

Por ejemplo, mantener inventarios más próximos a los consumidores puede favorecer entregas rápidas, pero también incrementar las necesidades de almacenamiento y los recursos destinados a conservar existencias en diferentes

ubicaciones. Concentrar los productos en menos instalaciones puede reducir algunos costos, aunque aumentar distancias y tiempos de transporte. Del mismo modo, utilizar un medio de transporte más rápido puede elevar el costo del traslado, pero resultar conveniente cuando permite responder a una necesidad urgente o evitar otras pérdidas.

Por ello, **optimizar cada actividad de manera aislada no garantiza el mejor resultado para el sistema completo**. Una decisión aparentemente eficiente en almacenamiento puede generar mayores costos de transporte; reducir demasiado los inventarios puede afectar la disponibilidad; y acelerar el procesamiento de pedidos aporta poco valor si los productos necesarios no se encuentran disponibles para ser enviados.

La gestión logística busca coordinar estas decisiones considerando simultáneamente **nivel de servicio, tiempo, disponibilidad, confiabilidad y costo total**. El propósito no consiste necesariamente en minimizar cada costo individual, sino en encontrar una combinación que permita responder adecuadamente a las necesidades del mercado y sostener la propuesta de valor de la organización.

Esta perspectiva integrada permite comprender que la logística no termina en las instalaciones de una sola empresa. Para que un producto pueda estar disponible, frecuentemente se requiere la participación coordinada de proveedores, fabricantes, operadores logísticos, distribuidores, minoristas y otros integrantes.

Cuando la mirada se extiende desde las actividades internas de una organización hacia la red de participantes que contribuyen a generar y entregar valor, entramos en el terreno de la cadena de suministro.

La cadena de suministro: una red que conecta capacidades. Una organización difícilmente genera y entrega valor por sí sola. Para que un producto llegue

al consumidor pueden intervenir **proveedores de materias primas y componentes, fabricantes, prestadores de servicios, operadores logísticos, distribuidores, minoristas y otros participantes cuyas actividades se encuentran relacionadas**.

La **cadena de suministro** puede entenderse como la red de organizaciones, recursos, actividades e información que participa en los procesos necesarios para abastecer, producir y hacer disponible una propuesta de valor. Su funcionamiento implica coordinar decisiones que trascienden los límites de una sola empresa.

En esta red pueden reconocerse diferentes flujos. Los **productos y materiales** avanzan a través de distintos eslabones hasta aproximarse al consumidor; la **información** circula en diferentes direcciones para comunicar pedidos, niveles de inventario, pronósticos, disponibilidad o cambios en la demanda; y los **recursos financieros** acompañan las transacciones que se producen entre los participantes.

Esta perspectiva modifica la manera de comprender la distribución. Una demora de un proveedor puede afectar la producción; una variación inesperada de la demanda puede modificar las necesidades de inventario; un problema de transporte puede alterar la disponibilidad en el punto de venta, y la información obtenida del consumidor puede generar decisiones que alcancen a participantes ubicados mucho antes en la cadena.

La coordinación, por tanto, se convierte en una capacidad fundamental. No basta con que cada participante realice eficientemente su propia actividad si sus decisiones no se articulan con las necesidades y capacidades de los demás.

Voz de los Expertos

El planteamiento de **Sunil Chopra (2026)** permite comprender la cadena de suministro desde una perspectiva estratégica e integrada. Su análisis considera decisiones relacionadas con instalaciones, inventarios, transporte, información,

abastecimiento y precios, y muestra que el desempeño de la cadena depende de la manera en que estas decisiones se articulan para responder a las necesidades del mercado.

Desde esta perspectiva, **no basta con que cada actividad alcance buenos resultados de manera aislada**. La coordinación entre decisiones y participantes resulta fundamental para que la cadena pueda responder a la demanda, mantener la disponibilidad y contribuir a la generación de valor para el cliente.

Los flujos que recorren la cadena de suministro

Comprender una cadena de suministro requiere observar no solo quiénes participan, sino también **qué circula entre ellos**. Productos, información y recursos financieros recorren la red y permiten conectar las necesidades del mercado con las actividades necesarias para satisfacerlas.

- **Flujo de productos y materiales**

Los materiales y productos **pueden desplazarse desde los proveedores hacia los procesos de producción y**, posteriormente, a través de centros de distribución, intermediarios o establecimientos hasta aproximarse al consumidor. El recorrido específico dependerá de la estructura de cada cadena y de las características de la oferta.

El flujo físico **también puede producirse en sentido inverso**. Devoluciones, productos defectuosos, envases recuperables, materiales destinados al reciclaje o artículos que requieren reparación pueden regresar desde el mercado hacia otros integrantes de la cadena.

- **Flujo de información**

La información puede desplazarse en múltiples direcciones. Pedidos, pronósticos

de demanda, niveles de inventario, disponibilidad de productos, fechas de entrega y datos provenientes del mercado permiten que los participantes coordinen decisiones y respondan a los cambios.

Aquí adquiere una nueva dimensión el ejemplo del refrigerador inteligente. Si un dispositivo conectado ayuda a detectar que determinado producto comienza a escasear en el hogar y esa necesidad se convierte en una compra, la información generada desde el consumo puede iniciar un recorrido diferente al del producto.

La necesidad puede transformarse en un pedido; el establecimiento o plataforma consulta la disponibilidad; el inventario registra una salida; los sistemas pueden detectar necesidades de reposición y esa información puede alcanzar otros puntos de la cadena. **Mientras el producto avanza hacia el consumidor, determinadas señales de demanda pueden desplazarse hacia quienes deberán preparar el siguiente abastecimiento.**

- **Flujo de recursos financieros**

Las operaciones de la cadena también generan movimientos financieros entre sus participantes. Los consumidores realizan pagos por los productos adquiridos y, a lo largo de la red, se producen transacciones entre minoristas, distribuidores, fabricantes, proveedores y prestadores de servicios.

Estos flujos se relacionan con los demás. Una operación comercial genera información; esa información puede desencadenar movimientos de productos y, simultáneamente, originar transacciones financieras. Por ello, **producto, información y recursos financieros forman parte de un sistema interdependiente**.

Una cadena de suministro no funciona únicamente porque los productos se muevan. Funciona porque diferentes participantes pueden coordinar lo que hacen a

partir de los flujos que los conectan.

La coordinación de la cadena de suministro

La existencia de diferentes flujos no garantiza por sí misma el funcionamiento eficiente de una cadena de suministro. Para responder a las necesidades del mercado, los participantes requieren compartir información y coordinar decisiones relacionadas con abastecimiento, inventarios, producción, transporte y disponibilidad.

Esta coordinación adquiere especial relevancia cuando la demanda no se comporta de la misma manera en todos los lugares. Mientras un establecimiento puede disponer de existencias superiores a las necesarias, otro puede enfrentar el riesgo de quedarse sin determinado producto. Si la información permanece aislada, ambas situaciones pueden coexistir dentro de una misma red.

Cuando el inventario encuentra dónde hace falta

Walmart ha desarrollado sistemas que permiten utilizar información de inventarios para identificar desequilibrios entre establecimientos. En México, la empresa ha reportado el uso de una tecnología denominada *self-healing inventory* (inventario autorreparable o de autocuración), capaz de detectar productos con exceso de existencias en determinadas tiendas y encontrar otras ubicaciones de la red donde existe mayor necesidad de ellos.

El sistema puede generar movimientos de mercancía entre establecimientos para redistribuir inventarios, en lugar de mantener productos donde presentan menor posibilidad de venta mientras existen faltantes potenciales en otros lugares. Walmart informó en 2025 que esta tecnología había contribuido a generar en México ahorros

superiores a **55 millones de dólares**.

El caso permite observar que administrar una cadena de suministro no consiste únicamente en abastecer cada establecimiento de manera independiente. **La visibilidad sobre lo que ocurre en distintos puntos de la red permite tomar decisiones considerando el sistema en conjunto.**

La información sobre inventarios puede, por tanto, desencadenar un nuevo flujo físico: los datos revelan dónde existe una necesidad y la mercancía puede redirigirse hacia ese punto. De esta manera, **información y producto se coordinan para mejorar la disponibilidad y aprovechar con mayor eficiencia los recursos existentes en la red**.

Capacidad de respuesta y resiliencia de la cadena de suministro

Las cadenas de suministro operan en entornos donde la demanda, la disponibilidad de insumos, los tiempos de entrega y las condiciones del mercado pueden cambiar. Por ello, además de buscar eficiencia, las organizaciones necesitan desarrollar la capacidad de responder ante variaciones e interrupciones que afecten el funcionamiento de la red.

Una modificación inesperada en la demanda puede requerir ajustar inventarios o abastecimiento; el retraso de un proveedor puede afectar la producción; una interrupción en una ruta de transporte puede obligar a buscar alternativas, y determinados acontecimientos económicos, ambientales o sociales pueden modificar simultáneamente distintos eslabones de la cadena.

La **capacidad de respuesta** se relaciona con la posibilidad de reaccionar oportunamente ante cambios en las necesidades del mercado o en las condiciones de

operación. Para ello resultan relevantes la disponibilidad de información, la coordinación entre participantes y la existencia de alternativas que permitan realizar ajustes cuando sea necesario.

Cuando la eficiencia significa responder a una necesidad particular

No todas las cadenas de suministro están diseñadas para atender grandes volúmenes de productos estandarizados. En determinados mercados, el desafío consiste precisamente en responder a necesidades altamente específicas, donde una variación en los materiales, las características solicitadas o el tiempo de entrega puede modificar buena parte de las decisiones de abastecimiento y producción.

Esto puede observarse en productos de alta especialización para el sector salud, vehículos fabricados o configurados bajo requerimientos particulares, piezas destinadas a automóviles de colección o vestuario desarrollado para producciones artísticas con especificaciones muy precisas. En estos casos, proveedores, materiales, procesos, controles y tiempos de entrega necesitan coordinarse alrededor de una demanda que puede corresponder incluso a **una sola unidad**.

Por ello, la eficiencia de una cadena de suministro no debe interpretarse únicamente como la capacidad de movilizar grandes cantidades al menor costo. También puede expresarse en su capacidad para **coordinar recursos con precisión, conservar la calidad y responder oportunamente a requerimientos particulares sin comprometer la propuesta de valor**.

Sostenibilidad en la cadena de suministro

Las decisiones de una cadena de suministro también generan efectos ambientales y sociales que trascienden el movimiento de los productos. La selección de

proveedores, el origen de los materiales, los procesos de producción, el diseño de los empaques, las distancias recorridas, los medios de transporte y el destino de los productos después de su uso forman parte de una perspectiva cada vez más amplia sobre la manera en que se genera y entrega valor.

Incorporar criterios de sostenibilidad implica considerar estos efectos al tomar decisiones a lo largo de la cadena. Una organización puede, por ejemplo, trabajar con proveedores que utilicen prácticas responsables, reducir materiales innecesarios en los empaques, mejorar el aprovechamiento del espacio durante el transporte, disminuir desperdicios o desarrollar mecanismos para recuperar productos y materiales después de su utilización.

Esta última posibilidad amplía incluso la dirección tradicional de la cadena. Los productos no necesariamente terminan su recorrido cuando llegan al consumidor. Envases, componentes, productos usados o materiales recuperables pueden desplazarse nuevamente hacia otros participantes para ser reutilizados, reparados, reacondicionados, reciclados o gestionados adecuadamente.

De esta manera, la sostenibilidad no constituye una actividad separada de la logística y la cadena de suministro. **Puede incorporarse a las decisiones mediante las cuales se seleccionan recursos, se coordinan participantes, se movilizan productos y se gestionan los materiales a lo largo de su ciclo de vida.**

Una cadena de suministro capaz de integrar eficiencia, capacidad de respuesta, resiliencia y sostenibilidad se encuentra mejor preparada para generar valor no solo mediante aquello que entrega al mercado, sino también a través de **la forma en que organiza los recursos y relaciones necesarios para hacerlo posible**.

📁 Estudio de caso: Vital Health



Cuando una red de distribución amplía sus fronteras

Hasta ahora has analizado cómo las decisiones relacionadas con los canales, la información, la coordinación y el movimiento de los productos contribuyen a construir sistemas capaces de hacer llegar una propuesta de valor al mercado. El siguiente caso permite observar algunos de estos elementos en la experiencia de una organización real.

Consulta en el **Apéndice el Estudio de caso: Vital Health** y analiza la información proporcionada.

A partir del caso:

Identifica a los principales participantes de la red de distribución y la función que desempeñan; explica qué capacidades necesita desarrollar la empresa para ampliar y sostener su red de distribución; relaciona las decisiones descritas con los conceptos estudiados en este tema; identifica los desafíos que pueden surgir al ingresar a nuevos mercados y explica por qué una estrategia no puede trasladarse de manera idéntica de un

contexto a otro; analiza cómo la distribución contribuye a que la propuesta de valor llegue al consumidor de manera congruente con lo que la empresa comunica; y distingue qué aspectos pueden afirmarse con base en el caso y qué información adicional sería necesaria para conocer el recorrido físico de los productos, los inventarios, el almacenamiento y el transporte.

Cierre del análisis

¿Qué permite comprender el caso de Vital Health acerca de la relación entre crecimiento empresarial, distribución y capacidad para entregar una propuesta de valor en mercados cada vez más amplios?

🤝 **Conexión humanista**

La forma de entregar valor también importa

Las decisiones de una cadena de suministro no terminan cuando el producto llega al consumidor. Detrás de cada entrega existen recursos utilizados, personas que participan, materiales que se transforman, territorios que se conectan y efectos que pueden permanecer mucho después de que una operación comercial ha concluido.

Por ello, administrar una cadena de suministro implica también **reconocer la responsabilidad asociada con las decisiones que la hacen posible**. Elegir proveedores, utilizar materiales, definir rutas, reducir desperdicios o recuperar productos después de su uso son decisiones que pueden contribuir a generar valor sin perder de vista sus efectos sobre las personas y el entorno.

Una cadena de suministro verdaderamente eficiente no solo se pregunta cuánto cuesta o qué tan rápido puede entregar. También puede preguntarse qué consecuencias genera la manera en que hace posible esa entrega.

De hacer llegar un producto a construir una ruta de valor

La Directora observa nuevamente el esquema que permanece en la pantalla. La conversación había comenzado con una pregunta aparentemente sencilla: ¿qué tendría que ocurrir para que una necesidad detectada en el hogar terminara convertida en un producto disponible para el consumidor?

—Al principio parecía un problema de entrega —comenta uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación.

—¿Y ahora? —pregunta la Directora.

Las respuestas ya no se concentran en un solo punto. Hablan de proveedores, inventarios, almacenamiento, transporte, información, intermediarios, tecnología, capacidad de respuesta y coordinación.

—Entonces ya comprendieron algo importante —señala la Directora—. Un producto no llega al mercado solamente porque alguien encuentre la manera de transportarlo.

En la pantalla aparece nuevamente el recorrido que han construido.

—Cada decisión modifica las posibilidades de las demás. Elegir un canal determina quiénes participarán; seleccionar a sus integrantes exige definir responsabilidades; administrar esas relaciones requiere coordinación, y hacer disponible el producto implica articular inventarios, almacenamiento, transporte e información dentro de una cadena capaz de responder al mercado.

La Directora hace una pausa antes de continuar.

—Durante este tema analizaron rutas que otras organizaciones ya utilizan. Ahora tendrán que construir una.

Los Gerentes de Mercadotecnia en Formación comprenden que la siguiente decisión los devuelve al producto que han venido desarrollando a lo largo del Proyecto Integrador ABS.

—Ya definieron una propuesta de producto y sustentaron una decisión de precio. Pero ninguna de esas decisiones producirá valor si el producto no puede estar disponible donde y cuando el mercado lo necesita.

La Directora presenta la nueva encomienda.

—Su siguiente responsabilidad será diseñar el canal mediante el cual **su producto** llegará al mercado y plantear las decisiones de distribución física y logística necesarias para hacerlo viable.

La encomienda parece concreta, pero ahora conocen todo lo que existe detrás de ella: participantes, inventarios, almacenamiento, transporte, información, coordinación y decisiones capaces de afectar el funcionamiento de toda la red.

—No busquen simplemente una ruta para mover el producto. **Diseñen una forma coherente de hacerlo llegar al mercado.**

La siguiente monografía sintetiza las decisiones que permiten transformar una propuesta de valor en una ruta hacia el mercado. Integra las estrategias de canal, su importancia, las relaciones entre sus participantes y las decisiones necesarias para diseñar una estructura de distribución congruente con el consumidor y los objetivos de la organización.

Monografía 23

La ruta de valor hacia el mercado



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para sintetizar los elementos centrales del Tema 4: Plaza, en su primera parte: estrategias de canales de distribución, importancia del canal, comportamiento y organización del canal, y diseño de canales de distribución.

Diseñar el canal define la ruta hacia el mercado; hacerla funcionar exige coordinar participantes y operaciones. La siguiente monografía muestra cómo la distribución física, la logística y la cadena de suministro convierten esa ruta en una entrega efectiva de valor.

Monografía 24

La red que hace posible la entrega



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para sintetizar los elementos centrales del Tema 4: Plaza, en su segunda parte: administración de canales de distribución, distribución física, logística y cadena de suministro.

🚀 Proyecto Integrador ABS MISIÓN 3

De la propuesta de valor a una ruta hacia el mercado

Ya definieron una propuesta de producto y sustentaron una decisión de precio. Sin embargo, ninguna de esas decisiones producirá valor si el producto no puede estar disponible donde, cuando y en las condiciones en que el mercado lo necesita.

La Directora presenta una nueva encomienda.

—**Su siguiente responsabilidad será diseñar la ruta mediante la cual su producto llegará al mercado y plantear las decisiones de distribución necesarias para hacerla viable.**

La tercera misión permitirá transformar lo aprendido en este tema en una propuesta estratégica de distribución, congruente con las decisiones construidas en las misiones anteriores y con las características del mercado al que se dirige.

El siguiente Documento de Entrega NOVA establece la evidencia correspondiente a esta tercera etapa y orienta los elementos que deberán integrarse.

Valoración de la misión.

El desempeño del equipo será valorado mediante **SV-03 · Proyectos Estratégicos — Misión 3. De la propuesta de valor a una ruta hacia el mercado**, de acuerdo con los criterios y niveles de desempeño establecidos en el Apéndice Metodológico.

5. **Documento de Entrega · Misión 3:**

De la propuesta de valor a una ruta hacia el mercado



Nota. 🏢 Colección Institucional NOVA.

Consolidando el aprendizaje

Distribuir un producto implica mucho más que elegir el lugar donde estará disponible. A lo largo de este tema analizaste cómo las decisiones relacionadas con el canal, sus participantes, la cobertura, la administración, la distribución física y la logística se articulan para hacer posible que una propuesta de valor llegue efectivamente al mercado.

Ahora puedes reconocer que ninguna decisión de distribución funciona de manera aislada. La ruta elegida debe ser congruente con el producto, el precio, las características del mercado y las necesidades del consumidor, pero también suficientemente viable para que la organización pueda coordinarla y sostenerla.

Con la Misión 3, tu equipo ha dado un paso adicional: transformar esas decisiones en una ruta hacia el mercado. La propuesta desarrollada anteriormente cuenta ahora con una estructura de distribución capaz de acercarla al consumidor en el lugar, momento y condiciones adecuados.

Sin embargo, **estar disponible no garantiza ser elegido**. El consumidor todavía necesita conocer la propuesta, comprender su valor y encontrar razones para relacionarse con ella.

¿Cómo logrará la organización comunicar su propuesta de valor para informar, persuadir y construir una relación con el mercado?

En NOVA, esta pregunta abre una nueva responsabilidad.

TEMA 5

PROMOCIÓN



COMPETENCIA ESPECÍFICA

Diseña y evalúa las campañas de promoción de mercadotecnia.

Comunicar no es solo transmitir un mensaje, es construir significados, relaciones y experiencias que conectan con el mercado.

TEMA 5. PROMOCIÓN

5.1 Estrategias de promoción

Escenario de inmersión

De nuevos mercados a nuevas formas de comunicar

Después de varias semanas fuera de NOVA, el Gerente de Mercadotecnia regresa de una misión comercial internacional en la que participó en reuniones con distribuidores, posibles socios y representantes de distintos mercados.

Su regreso coincide con una nueva etapa en la formación de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación.

Al entrar al Centro de Comunicación Estratégica y Experiencias de Marca de NOVA, el grupo lo encuentra junto a la Directora. Su equipaje permanece a un costado de la mesa. En la pantalla principal se proyecta un mapa con algunos de los mercados visitados durante la misión.

—Veo que mientras estuve fuera ustedes avanzaron bastante —comenta mientras observa las decisiones construidas durante las etapas anteriores—. Ya tienen una propuesta de producto, han sustentado su precio y han diseñado la ruta para hacerlo llegar al mercado.

Hace una breve pausa antes de continuar.

—Durante estas semanas confirmé algo que parece sencillo, pero cambia mucho cuando se observa desde distintos mercados: **una propuesta de valor puede ser sólida, pero si no sabemos comunicarla, difícilmente encontrará un lugar en la mente y en la experiencia de las personas.**

La Directora dirige entonces la atención hacia la pantalla. Las rutas internacionales desaparecen y en su lugar queda una sola pregunta:

¿Cómo conseguiremos que el mercado conozca, comprenda y encuentre razones para elegir nuestra propuesta?

El grupo permanece unos instantes observándola.

—Esa es precisamente la decisión que nos corresponde abordar ahora —señala la Directora—. Un buen producto no se explica por sí solo. Tampoco basta con establecer un precio adecuado o hacerlo llegar al lugar correcto. Necesitamos decidir **qué comunicar, a quién, con qué propósito y de qué manera hacerlo**.

La nueva responsabilidad está planteada.

El recorrido entra ahora en el terreno de la promoción.

La promoción reúne las acciones mediante las cuales una organización se comunica con sus públicos para informar, persuadir, recordar y favorecer relaciones alrededor de una propuesta de valor. Su propósito no consiste únicamente en generar ventas inmediatas; también puede contribuir a dar a conocer un producto, fortalecer su posicionamiento, estimular una respuesta, construir confianza o mantener una relación con quienes ya lo conocen.

Por ello, una estrategia de promoción debe partir de decisiones previas. Antes de seleccionar un medio, diseñar un anuncio o lanzar una promoción, la organización necesita responder preguntas esenciales:

¿A quién queremos comunicar? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué deseamos que comprenda, sienta o haga ese público? ¿Qué mensaje resulta congruente con nuestra propuesta de valor?

De la estrategia al recorrido del mensaje

Estas preguntas permiten comprender que **promoción no es sinónimo de publicidad**. La publicidad constituye una de las herramientas disponibles, pero la comunicación con el mercado puede integrar también promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo y otros recursos que se analizarán a lo largo de este tema.

Una decisión importante consiste en determinar hacia dónde se dirigirá inicialmente el esfuerzo promocional. De manera general, pueden reconocerse dos orientaciones estratégicas: **empuje (push)** y **atracción (pull)**.

- ✓ **Estrategia de empuje (push).**

  La organización dirige sus esfuerzos hacia los participantes del canal para favorecer que el producto avance hasta el mercado. Puede recurrir a incentivos comerciales, apoyo al distribuidor, capacitación, materiales de exhibición o actividades de venta dirigidas a intermediarios.

- ✓ **Estrategia de atracción (pull).**

  La comunicación se orienta principalmente al consumidor final con el propósito de generar interés, preferencia o demanda. Cuando el consumidor busca o solicita el producto, esa demanda puede impulsar su movimiento a través del canal de distribución.

En la práctica, ambas estrategias pueden combinarse. Una empresa puede desarrollar acciones dirigidas a distribuidores y, al mismo tiempo, comunicarse directamente con los consumidores mediante distintos medios y puntos de contacto. La decisión dependerá del producto, del mercado, de la estructura del canal, de los objetivos de la organización y de los recursos disponibles.

Lo importante no es utilizar más herramientas, sino **seleccionar aquellas que contribuyan de manera coherente al propósito de comunicación**.

De comunicar por separado a comunicar con una sola voz

Cuando una organización utiliza diferentes herramientas y medios, surge un nuevo desafío: **evitar que cada uno transmita mensajes desconectados o contradictorios**.

Publicidad, promociones, relaciones públicas, vendedores, redes sociales, sitio web, puntos de venta y atención posterior a la compra pueden convertirse en distintos momentos de contacto con el mercado. Para el consumidor, sin embargo, todos ellos forman parte de una misma experiencia con la organización.

Esta necesidad de coordinación conduce al siguiente paso del recorrido: la **Comunicación Integral de Mercadotecnia**.

5.2 Comunicación integral de la mercadotecnia

La comunicación con el mercado rara vez ocurre mediante un solo mensaje o un único medio. Una persona puede conocer un producto en una red social, encontrarlo posteriormente en un establecimiento, consultar opiniones en línea, recibir información de un vendedor y, después de la compra, interactuar nuevamente con la organización a través de un servicio de atención o una comunicación directa.

Cada uno de esos encuentros constituye un **punto de contacto** y contribuye a formar una percepción sobre la organización y su propuesta de valor.

Por ello, la Comunicación Integral de Mercadotecnia (CIM) busca coordinar los mensajes, medios y herramientas utilizados por la organización para que, aun cuando

aparezcan en momentos y espacios diferentes, mantengan **coherencia en lo que comunican y en la experiencia que generan**.

No se trata de repetir exactamente el mismo mensaje en todas partes. La integración implica conservar una dirección común y adaptar la comunicación al medio, al momento y a las características del público sin perder la identidad de la propuesta de valor.

El punto de partida: ¿con quién queremos comunicarnos?

Antes de seleccionar herramientas o medios, la organización necesita identificar con claridad al público al que desea dirigirse. El conocimiento del **mercado meta** (también denominado mercado objetivo) permite comprender sus características, necesidades, hábitos de información, formas de interacción y expectativas.

A partir de ello pueden establecerse los **objetivos de comunicación**. Una campaña puede buscar, entre otras posibilidades, dar a conocer una propuesta, generar interés, modificar percepciones, estimular una acción, fortalecer la preferencia o mantener una relación con clientes actuales.

El objetivo orienta las siguientes decisiones: **qué comunicar, cómo hacerlo, mediante qué medios y qué respuesta se espera obtener**.

Construir un mensaje congruente con la propuesta de valor

El mensaje traduce la estrategia de mercadotecnia en una idea que pueda ser comprendida por el público. Para ello necesita expresar con claridad aquello que la organización desea destacar y mantener congruencia con las decisiones previamente adoptadas sobre producto, precio y distribución.

Una comunicación atractiva pero incongruente con la experiencia real del cliente puede generar atención momentánea y, al mismo tiempo, deteriorar la confianza. Por esa razón, la integración no consiste únicamente en coordinar medios: también exige que **lo que se promete mediante la comunicación corresponda con lo que la organización puede entregar**.

Integrar herramientas y puntos de contacto

La comunicación integral puede combinar distintas herramientas de acuerdo con los objetivos establecidos.

Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo cumplen funciones diferentes, pero pueden complementarse dentro de una misma estrategia.

Antes de analizar por separado estas herramientas, conviene observar cómo se organizan dentro de la mezcla de mercadotecnia y qué lugar ocupa cada una. Esta perspectiva permite distinguir con claridad la promoción, como uno de los componentes de la mezcla de mercadotecnia, de la promoción de ventas, que constituye una de las herramientas de la mezcla promocional.

La siguiente monografía permite visualizar esta relación.

Monografía 25

La promoción dentro de la mezcla de mercadotecnia



Nota. Elaboración propia. La promoción integra herramientas de comunicación que vinculan la oferta de valor con el mercado.

A estas herramientas se suman hoy numerosos **puntos de contacto digitales: sitios web, plataformas sociales, aplicaciones, mensajes personalizados, contenidos interactivos y otros recursos tecnológicos** que amplían las posibilidades de comunicación y respuesta.

La elección no debe partir de la novedad de una herramienta, sino de su capacidad para contribuir al objetivo y relacionarse adecuadamente con el público.

De comunicar a generar una experiencia coherente

La integración alcanza mayor valor cuando el consumidor percibe continuidad entre los distintos encuentros con la organización. El anuncio que despierta interés, la información disponible en línea, la atención de un vendedor, la experiencia en el punto de venta y la comunicación posterior a la compra deberían contribuir, desde funciones diferentes, a una misma propuesta de valor.

De esta manera, la comunicación deja de entenderse como una sucesión de mensajes aislados y comienza a funcionar como un **sistema de relaciones y experiencias conectado con el mercado**.

Los siguientes apartados permitirán analizar las principales herramientas que pueden integrarse dentro de ese sistema, comenzando por una de las más reconocidas: la **publicidad**.

5.3 Publicidad

Dentro de la Comunicación Integral de Mercadotecnia, la publicidad constituye una de las herramientas más visibles para acercar una propuesta de valor al mercado. Mediante mensajes planificados y difundidos a través de distintos medios, una organización puede dar a conocer productos, fortalecer asociaciones con una marca, estimular interés o apoyar otros esfuerzos promocionales.

Su valor no depende únicamente de alcanzar a muchas personas. Una campaña puede tener gran exposición y, aun así, resultar poco efectiva si el mensaje no corresponde al mercado objetivo, si el medio elegido no es adecuado o si la comunicación promete algo que la experiencia real no puede sostener.

Por ello, la publicidad debe entenderse como una **decisión estratégica**, vinculada con los objetivos de mercadotecnia y coordinada con las demás herramientas de comunicación.

Uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observa las opciones que aparecen en la pantalla y rompe el silencio.

—Entonces, ¿una buena campaña publicitaria sería aquella que logra vender más?

Otra integrante del equipo interviene antes de que la Directora responda.

—No necesariamente. Si el objetivo fuera dar a conocer una marca nueva, quizá primero tendríamos que saber si las personas la reconocen o comprenden lo que ofrece.

La Directora asiente.

—Exactamente. Antes de preguntar si una campaña funcionó, necesitamos saber qué pretendía lograr.

⏱️ **Tres minutos que cambian tu mirada**

Publicidad, *publicity* y propaganda: se parecen, pero no significan lo mismo. En el lenguaje cotidiano, estos términos pueden utilizarse como si fueran equivalentes. En mercadotecnia, distinguirlos permite comprender mejor quién comunica, con qué propósito y cuánto control tiene sobre el mensaje.

Publicidad.

Es una forma de comunicación identificada y generalmente pagada mediante la cual una organización promueve productos, servicios, marcas o propuestas ante determinados públicos. El anunciante conserva un grado importante de control sobre el contenido, los medios utilizados y el momento de difusión.

***Publicity*.**

Se refiere a la exposición o difusión que una organización, marca, producto o acontecimiento puede obtener en medios u otros espacios de comunicación **sin adquirir directamente ese espacio como publicidad**. Puede surgir mediante noticias, entrevistas, reseñas, acontecimientos u otros contenidos de interés. La organización puede propiciar esa atención, pero posee menor control sobre la forma en que finalmente será presentada. *Publicity* no debe traducirse automáticamente como *publicidad*. En mercadotecnia representan conceptos diferentes.

Propaganda.

Es una forma de comunicación persuasiva orientada principalmente a difundir ideas, doctrinas, causas, creencias o posiciones e influir en las actitudes de determinados públicos. Aunque puede utilizar recursos semejantes a los empleados por la publicidad, su propósito no se centra necesariamente en promover una oferta comercial.

Para no confundirlos:

PUBLICIDAD → promueve una oferta, organización o marca.

***PUBLICITY* → obtiene exposición sin comprar directamente el espacio.**

PROPAGANDA → promueve ideas, causas, creencias o posiciones.

5.3.1 Objetivos de la publicidad

Antes de diseñar una pieza publicitaria o seleccionar un medio, es necesario establecer **qué se espera lograr con la comunicación**. El objetivo orienta el contenido del mensaje, las características de la campaña y los criterios que posteriormente permitirán evaluar sus resultados.

De manera general, los objetivos publicitarios pueden orientarse a:

- **Informar**, cuando se busca dar a conocer una propuesta, explicar sus características, usos o beneficios, o comunicar cambios relevantes.
- **Persuadir**, cuando se pretende fortalecer preferencias, diferenciar la propuesta frente a otras alternativas o estimular una elección.
- **Recordar**, cuando el propósito es mantener presente la marca o el producto y favorecer su consideración en futuras decisiones.
- **Reforzar**, cuando se busca respaldar la decisión de quienes ya han elegido la propuesta y contribuir a mantener una relación favorable con la marca.

La importancia de establecer un objetivo preciso radica en que **no toda publicidad debe provocar una venta inmediata**. Algunas campañas buscan generar conocimiento, otras modificar percepciones y otras mantener la presencia de una marca. La efectividad deberá evaluarse, por tanto, en función del propósito que dio origen a la campaña.

Del objetivo a la elección de las herramientas

Una vez definido qué se desea conseguir, surge la siguiente decisión: **¿dónde y de qué manera se encontrará el mensaje con el público?**

La publicidad contemporánea puede utilizar medios tradicionales y digitales, así como combinaciones entre ambos. La elección dependerá del mercado objetivo, del tipo de mensaje, del alcance buscado, de los recursos disponibles y de la posibilidad de generar una respuesta congruente con los objetivos establecidos.

Estas posibilidades constituyen el siguiente punto de análisis: las **herramientas de publicidad**.

Monografía 26

Comunicación promocional en mercados internacionales



Nota. Elaboración propia. La escena representa el regreso del Gerente de Mercadotecnia de NOVA después de una misión comercial internacional, experiencia que permite vincular la expansión hacia nuevos mercados con la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación promocional a distintos contextos.

5.3.2 Herramientas

El grupo avanza hacia otra zona del Centro de Comunicación Estratégica y Experiencias de Marca de NOVA. A través de las divisiones de cristal, ***la sala estratégica*** *permanece visible mientras aparecen nuevos espacios para crear y producir mensajes.*

Monografía 27

El espacio creativo de la publicidad



Nota. Elaboración propia. Representación didáctica del proceso de creación y producción publicitaria.

—Los objetivos nos dicen qué queremos conseguir. Ahora necesitamos decidir **cómo y dónde hacer llegar el mensaje**.

De los medios tradicionales al ecosistema publicitario contemporáneo

Durante buena parte de la historia de la publicidad moderna, las organizaciones recurrieron principalmente a medios como la **prensa, las revistas, la radio, la televisión y la publicidad exterior** para llevar sus mensajes a grandes audiencias. Estos medios desempeñaron un papel fundamental en la construcción de marcas y continúan siendo pertinentes cuando sus características corresponden al público, al objetivo y al alcance de una campaña.

Sin embargo, el desarrollo de internet, los dispositivos móviles y las plataformas digitales transformó profundamente el panorama publicitario. A los medios tradicionales se incorporaron **buscadores, sitios web, redes sociales, plataformas de video y streaming, aplicaciones móviles y otros espacios digitales** capaces de conectar a las marcas con públicos cada vez más específicos.

El cambio no consiste únicamente en disponer de **más medios**. También se modificó la manera de utilizarlos. En el ecosistema contemporáneo, una organización puede segmentar audiencias, adaptar mensajes y formatos, combinar distintos puntos de contacto, observar respuestas y obtener información que permita ajustar algunas decisiones durante el desarrollo de una campaña.

Por ello, las herramientas publicitarias no deben entenderse como opciones aisladas ni como una oposición entre medios “antiguos” y “nuevos”. Su valor depende de la función que desempeñan y de su capacidad para articularse dentro de una estrategia.

Monografía 28

De los medios masivos al ecosistema publicitario conectado



Nota. Elaboración propia. La monografía representa la evolución de las herramientas de publicidad desde el predominio de los medios masivos tradicionales hacia un ecosistema conectado en el que convergen medios, plataformas digitales, contenidos, datos e inteligencia artificial, ampliando las posibilidades de segmentación, interacción, medición y adaptación de los mensajes.

El Gerente observa nuevamente las alternativas desplegadas ante el grupo.

—Como pueden ver, la pregunta ya no es simplemente **qué medio utilizar**, sino **qué combinación de herramientas permite conectar mejor el mensaje, el público, el contexto y el objetivo de comunicación**.

La decisión deja de centrarse en las herramientas por separado. El reto consiste ahora en integrarlas estratégicamente.

5.3.3 La estrategia de publicidad

Una estrategia de publicidad articula las decisiones necesarias para llevar un mensaje al público de manera **coherente con los objetivos de comunicación y con la propuesta de valor de la marca**. No consiste en seleccionar anuncios o medios de forma aislada, sino en establecer una lógica que oriente **qué comunicar, cómo expresarlo, dónde hacerlo visible, durante cuánto tiempo y con qué recursos**.

Como varias de estas decisiones ya se han abordado al estudiar la Comunicación Integral de Mercadotecnia, en este punto interesa observar cómo se concretan específicamente en la actividad publicitaria.

De la intención a la estrategia

Una campaña comienza con un **objetivo publicitario claramente definido** y con la comprensión del público al que se desea alcanzar. A partir de ello, la organización construye una propuesta de mensaje capaz de comunicar aquello que desea que las personas conozcan, comprendan, recuerden o valoren.

La **estrategia del mensaje** determina la idea central que se desea transmitir. Esta debe guardar **relación con el posicionamiento de la marca y ofrecer una razón**

significativa para el público. Una misma idea puede expresarse mediante diferentes recursos creativos —informativos, emocionales, demostrativos, narrativos, testimoniales o humorísticos— siempre que la forma elegida fortalezca el sentido del mensaje y resulte congruente con la identidad de la organización.

La estrategia también requiere decidir **cómo distribuir los recursos disponibles**. El presupuesto condiciona el alcance, la frecuencia, la duración y las posibilidades creativas de una campaña; por ello, no debe entenderse únicamente como una cantidad de dinero, sino como una decisión sobre dónde concentrar los esfuerzos para obtener el efecto buscado.

A partir de estas definiciones se establece la **estrategia de medios**, que determina la combinación de canales, plataformas, formatos, momentos y frecuencia con que el mensaje llegará al público. En el entorno contemporáneo, esta decisión puede integrar medios tradicionales y digitales de acuerdo con la función que cada uno desempeñe dentro de la campaña.

Finalmente, una estrategia necesita incorporar desde su diseño **criterios de evaluación**. Indicadores como **alcance, frecuencia, recuerdo, interacción, tráfico, respuestas o conversiones permiten valorar distintos resultados según el objetivo** establecido. La medición no constituye únicamente el cierre de una campaña: también puede proporcionar información para realizar ajustes mientras esta se encuentra en desarrollo.

De este modo, la estrategia de publicidad transforma un conjunto de decisiones separadas en una actuación coordinada: **objetivo, público, mensaje, recursos, medios y evaluación trabajan en una misma dirección**.

5.3.4 Evaluación de un programa de publicidad

En una de las pantallas del Centro comienzan a aparecer los resultados de distintas campañas: **alcance, frecuencia, reproducciones, interacciones, visitas y respuestas.**

Algunas cifras cambian prácticamente en tiempo real.

Uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observa los indicadores.

—Tenemos muchos datos... pero ¿cómo sabemos cuáles realmente nos dicen si la publicidad funcionó?

El Gerente de Mercadotecnia dirige la mirada hacia las pantallas.

—Esa es la pregunta importante. Medir no consiste en acumular cifras, sino en encontrar evidencia que nos permita valorar si alcanzamos el objetivo que nos propusimos.

Evaluar un programa de publicidad implica comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos y analizar en qué medida la campaña contribuyó a generar los efectos esperados. Por ello, los indicadores deben seleccionarse de acuerdo con aquello que se pretendía conseguir.

Si el propósito era **dar a conocer** una marca o producto, pueden resultar relevantes **indicadores como alcance, frecuencia, reconocimiento o recuerdo**. Cuando se busca **generar interés o interacción**, pueden observarse **reproducciones, tiempo de visualización, visitas, clics, comentarios, consultas u otras respuestas.** Si la campaña pretende estimular una **acción específica**, adquieren importancia indicadores relacionados con **registros, solicitudes, visitas a un establecimiento, compras o conversiones.**

Sin embargo, disponer de una gran cantidad de datos no significa necesariamente comprender mejor el desempeño de una campaña. **Algunas métricas muestran exposición o actividad, pero no siempre revelan cambios en la percepción, preferencia o comportamiento del público**. Por ello, la evaluación puede **combinar información cuantitativa con estudios de reconocimiento, recuerdo, percepción, actitudes u otras evidencias relacionadas con los objetivos establecidos**.

También es necesario evitar atribuir automáticamente a la publicidad cualquier cambio en las ventas. El desempeño comercial puede estar influido simultáneamente por el precio, la disponibilidad del producto, las acciones de los competidores, la temporalidad, las condiciones del mercado y otros componentes de la mezcla de mercadotecnia.

En los entornos digitales, la disponibilidad de información permite además realizar seguimiento durante el desarrollo de una campaña. Esto facilita comparar resultados, identificar piezas o medios con diferente desempeño y efectuar ajustes cuando existe evidencia suficiente para hacerlo.

Así, la evaluación cierra y al mismo tiempo **retroalimenta el proceso publicitario**: los resultados no solo permiten determinar qué ocurrió, sino generar aprendizaje para mejorar las decisiones siguientes.

⏱️ **Tres minutos que cambian tu mirada**

Escanea el código QR y escucha a **Jürgen Klaric** explicar qué es el neuromarketing, cuáles son algunas de sus posibilidades y por qué debe entenderse como una herramienta complementaria para conocer mejor al consumidor.

🔎 **Para profundizar**

Cómo influye la publicidad en el cerebro → para quien quiera explorar el tema con mayor amplitud.

5.4 Promoción de ventas

La publicidad puede despertar interés, fortalecer el conocimiento de una marca o contribuir a construir determinadas percepciones. Sin embargo, en algunas situaciones la organización necesita algo adicional: **estimular una respuesta más inmediata del mercado**.

Una persona puede conocer un producto, considerarlo atractivo e incluso tener intención de adquirirlo y, aun así, posponer la decisión. En ese punto, determinados incentivos pueden reducir la distancia entre el interés y la acción.

La **promoción de ventas** comprende incentivos y acciones diseñados para estimular, durante un periodo determinado, una respuesta específica de consumidores, intermediarios u otros participantes vinculados con la comercialización.

Su propósito no consiste simplemente en “vender más”. Dependiendo de la situación, puede utilizarse para favorecer la prueba de un producto, acelerar su rotación,

apoyar un lanzamiento, estimular compras adicionales, fortalecer la participación de los intermediarios o respaldar temporalmente otras acciones de mercadotecnia.

Aquí aparece una diferencia importante:

La publicidad puede ofrecer razones para considerar una propuesta de valor; la promoción de ventas incorpora un incentivo para actuar.

Ambas pueden trabajar juntas, pero cumplen funciones distintas. Una campaña publicitaria puede generar conocimiento e interés, mientras una promoción ofrece un estímulo adicional que favorece una respuesta en un momento determinado.

Esta capacidad también exige cautela. Cuando los incentivos se utilizan de manera excesiva o permanente, el consumidor puede acostumbrarse a esperar descuentos, disminuir su disposición a pagar el precio habitual o comenzar a relacionar la compra principalmente con la existencia de una promoción. Por ello, **una promoción de ventas efectiva debe responder a un objetivo definido y mantener congruencia con la estrategia de precio, el posicionamiento y la propuesta de valor del producto**.

En una de las pantallas del Centro aparece una promoción aparentemente irresistible.

30 % DE DESCUENTO

Uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observa la cifra.

—Esa sí parece una buena promoción.

El Gerente de Mercadotecnia se vuelve hacia el equipo.

—¿Por qué?

—Porque el descuento es alto.

—Eso nos dice cuánto recibe el consumidor —responde—, pero todavía no nos dice si la promoción es adecuada.

En la pantalla aparecen tres palabras:

OBJETIVO → INCENTIVO → RESPUESTA

—Antes de decidir cuánto descontar, qué regalar o qué beneficio ofrecer, necesitamos saber **qué queremos provocar, en quién y durante cuánto tiempo**. Una promoción puede atraer compradores, apoyar el lanzamiento de un producto, incrementar la cantidad adquirida o impulsar su movimiento dentro del canal. El incentivo cambia según el objetivo.

Uno de los integrantes del equipo observa nuevamente el 30 %.

—Entonces una promoción no es buena porque el descuento sea grande.

—Exactamente —responde el Gerente—. **Es buena cuando el incentivo contribuye al objetivo sin debilitar innecesariamente el valor de la propuesta.**

Antes de elegir una herramienta promocional, por tanto, es necesario determinar **qué comportamiento se pretende estimular, en quién y durante qué periodo**. Esa decisión constituye el punto de partida para seleccionar posteriormente las herramientas y evaluar sus resultados.

5.4.1 Objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de una promoción de ventas se establecen de acuerdo con el público al que se dirige y con la respuesta que la organización pretende estimular. No todas las promociones buscan provocar el mismo comportamiento ni deben dirigirse necesariamente al consumidor final.

- ✓ **Cuando se orientan a los consumidores**, pueden buscar favorecer la prueba de un producto, estimular una compra inmediata, incrementar la cantidad adquirida, apoyar el lanzamiento de una nueva propuesta o favorecer la recompra.
- ✓ **Cuando se dirigen a intermediarios**, pueden pretender favorecer la incorporación del producto al surtido, incrementar inventarios, mejorar su exhibición, obtener espacios de mayor visibilidad o estimular la participación del canal en determinadas acciones comerciales.
- ✓ **Cuando apoyan a la fuerza de ventas**, los incentivos pueden contribuir al logro de objetivos específicos, al impulso de determinados productos, a la apertura de nuevos clientes o al fortalecimiento temporal del esfuerzo comercial.

En cualquiera de estos casos, el incentivo constituye **un medio y no el objetivo**. Un descuento, una muestra, un concurso o una bonificación solo adquieren sentido estratégico cuando existe claridad respecto de la respuesta que se pretende generar.

5.4.2 Herramientas de promoción de ventas

En la Zona de prototipos y activaciones promocionales, los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observan muestras de productos, exhibidores, cupones digitales y propuestas de recompensas organizadas de acuerdo con el público al que pretenden estimular.

El Gerente de Mercadotecnia señala una de las mesas.

—La herramienta no se elige porque resulte atractiva o porque otras marcas la estén utilizando. Se elige porque puede contribuir al objetivo que hemos definido.

Las herramientas de promoción de ventas son diversas y continúan evolucionando con los canales digitales y las nuevas formas de interacción comercial. Su selección depende del **objetivo, el público, las características del producto, el canal y los recursos disponibles**. Para comprender mejor su aplicación, pueden agruparse según sus principales destinatarios.

- ✓ **Herramientas dirigidas al consumidor**

Buscan estimular una respuesta del comprador final. Entre las más utilizadas se encuentran las **muestras**, que facilitan la prueba de un producto; los **cupones**, que ofrecen un beneficio asociado con la compra; las **bonificaciones y ofertas temporales**, que proporcionan un incentivo durante un periodo determinado; los **concursos y sorteos**, que favorecen la participación; y los **programas de recompensas o lealtad**, orientados a reconocer y estimular comportamientos de compra recurrentes.

En los entornos digitales, estas herramientas pueden adoptar nuevas formas mediante **cupones electrónicos, códigos promocionales, beneficios personalizados, recompensas integradas en aplicaciones o promociones vinculadas con plataformas de comercio electrónico**.

- ✓ **Herramientas dirigidas a intermediarios**

Cuando la acción promocional se orienta a mayoristas, distribuidores o detallistas, busca favorecer su participación en la comercialización del producto. Pueden utilizarse **descuentos o bonificaciones comerciales, apoyos para exhibición, materiales para el punto de venta, incentivos por volumen y acciones promocionales compartidas**.

Estas herramientas pueden contribuir a obtener mayor presencia en el canal, estimular inventarios o pedidos, apoyar lanzamientos y favorecer una mejor exhibición del producto ante el consumidor.

- ✓ **Herramientas dirigidas a la fuerza de ventas**

También pueden establecerse incentivos para quienes participan directamente en la venta. **Reconocimientos, concursos, premios o incentivos asociados con metas previamente definidas** pueden utilizarse para apoyar la introducción de productos, favorecer la apertura de nuevos clientes o concentrar esfuerzos en determinados objetivos comerciales.

Sin embargo, ningún incentivo garantiza por sí mismo un buen resultado. Una herramienta promocional debe ser **coherente con el posicionamiento de la marca, económicamente viable y suficientemente clara para que el destinatario comprenda el beneficio y las condiciones para obtenerlo**.

5.4.3 Evaluación de un programa de la promoción de ventas

En la Zona de prototipos y activaciones promocionales, algunas propuestas comienzan a acompañarse de resultados: cupones utilizados, muestras entregadas, participantes, compras realizadas, nuevos registros y niveles de respuesta.

Uno de los Gerentes de Mercadotecnia en Formación observa los datos.

—Si las ventas aumentaron durante la promoción, ¿podemos afirmar que funcionó?

El Gerente de Mercadotecnia observa los resultados antes de responder.

—Antes de contestar, volvamos al principio: **¿qué pretendíamos lograr?**

La respuesta depende del **objetivo que dio origen a la acción promocional**. Una promoción diseñada para estimular la prueba de un producto no debe evaluarse únicamente por el incremento inmediato de las ventas; del mismo modo, una acción orientada a favorecer la recompra requiere observar resultados distintos de aquella cuyo propósito era apoyar un lanzamiento o incrementar temporalmente la demanda.

Por ello, la evaluación puede considerar indicadores como **nivel de participación, cupones o beneficios utilizados, productos probados, nuevos compradores, volumen incremental de ventas, respuesta de los intermediarios, cumplimiento de metas y costo de la promoción**, seleccionados siempre de acuerdo con el objetivo establecido.

También resulta conveniente comparar lo ocurrido **antes, durante y después de la promoción**. Una respuesta favorable mientras existe el incentivo puede disminuir cuando éste termina; incluso, algunas compras pueden haberse adelantado sin representar un incremento real de la demanda en un periodo más amplio.

La evaluación debe considerar además la **rentabilidad de la acción**. Incrementar las unidades vendidas no garantiza por sí mismo un resultado favorable si el costo del incentivo, los materiales, la operación o los apoyos otorgados absorben el beneficio generado.

El Gerente observa los resultados y vuelve a la pregunta que dio origen al análisis.

—Al principio nos preguntamos si un descuento atractivo era suficiente para considerar buena una promoción. Ahora podemos responder con mayor fundamento.

Evaluar una promoción de ventas implica determinar si el incentivo elegido contribuyó al **objetivo que justificó su utilización**, qué respuesta produjo y si los

resultados obtenidos compensaron los recursos empleados. Una promoción puede generar una reacción inmediata y, aun así, no representar una decisión conveniente para la organización.

Por ello, **el éxito de una promoción no se mide por lo atractivo que parece el incentivo, sino por su capacidad para generar la respuesta buscada de manera congruente y rentable.**

—Evaluar nos permite cerrar el recorrido. No preguntamos solamente cuánto vendimos, sino **qué respuesta obtuvimos, cuánto nos costó generarla y qué aprendimos para la siguiente decisión**.

Por ello, evaluar una promoción de ventas significa ir más allá de preguntar **“¿vendimos más?”**. Implica determinar si la acción produjo la respuesta buscada, a qué costo y con qué efectos para las decisiones posteriores.

5.5 Relaciones Públicas

El análisis de las promociones queda atrás. En la sala, las pantallas conservan los últimos indicadores revisados cuando el Gerente de Mercadotecnia retoma una experiencia de su reciente recorrido por mercados internacionales.

—Durante estos días confirmé algo que también ocurre en nuestro entorno más cercano: una organización puede tener un buen producto, una campaña atractiva y promociones eficaces y, aun así, perder la confianza de sus públicos. La diferencia es que, cuando una empresa amplía su presencia hacia otros mercados, también se multiplican las voces, expectativas y contextos culturales con los que necesita relacionarse.

Hace una breve pausa antes de plantear la pregunta al grupo.

—Desde una comunidad local hasta un mercado internacional, ¿qué ocurre cuando lo que una organización hace y comunica deja de generar confianza?

La comunicación mercadológica no se limita a conseguir atención, estimular una compra o incrementar temporalmente las ventas. Las organizaciones también necesitan construir y conservar relaciones favorables con los distintos públicos que pueden influir en su desempeño: consumidores, colaboradores, medios de comunicación, comunidades, instituciones, inversionistas y otros grupos vinculados con su actividad.

En este contexto, las relaciones públicas comprenden las acciones mediante las cuales una organización procura establecer vínculos de confianza, comprensión y credibilidad con sus diferentes públicos, al tiempo que gestiona la información y las percepciones relacionadas con su actuación.

A diferencia de la publicidad, cuyo espacio o difusión suele ser contratado directamente por la organización, las relaciones públicas pueden apoyarse en acontecimientos, información de interés, acciones institucionales, participación comunitaria, vocerías y relaciones con medios y otros grupos. Su propósito no se reduce a lograr visibilidad: buscan contribuir a la reputación y legitimidad de la organización a través de relaciones sostenidas.

Esta diferencia resulta especialmente importante en el entorno digital. Una experiencia compartida por un consumidor, una declaración de un directivo, la respuesta ante una inconformidad o la actuación de una empresa frente a un problema social pueden circular rápidamente y modificar la percepción pública. La organización ya no controla por completo lo que se dice sobre ella; participa en una conversación en la que

también intervienen sus públicos.

El Gerente observa al grupo antes de continuar.

—Una campaña puede terminar. Una promoción también. La relación con los públicos continúa.

Comprender esta diferencia permite analizar las relaciones públicas no como una actividad aislada, sino como parte de la construcción permanente de confianza entre una organización y su entorno.

5.5.1 Relaciones públicas en la mercadotecnia

La relación entre mercadotecnia y relaciones públicas se vuelve especialmente visible cuando aquello que una organización comunica necesita encontrar respaldo en lo que **hace** y en la manera en que se relaciona con su entorno.

Una empresa puede afirmar que actúa responsablemente, que escucha a sus consumidores o que mantiene determinados compromisos con la comunidad. Sin embargo, esas afirmaciones adquieren credibilidad cuando encuentran correspondencia en decisiones, acciones y experiencias que los distintos públicos pueden observar.

Desde la mercadotecnia, las relaciones públicas pueden contribuir a **dar visibilidad y credibilidad a la organización y sus propuestas**, **apoyar lanzamientos o iniciativas relevantes, fortalecer vínculos con diferentes públicos, favorecer una percepción positiva y respaldar la reputación construida alrededor de la marca.**

Su participación también resulta importante cuando la organización enfrenta acontecimientos capaces de modificar esa percepción. Una inconformidad que adquiere visibilidad, una información incorrecta, una falla en el producto, una actuación cuestionada o una situación inesperada pueden requerir una respuesta oportuna y congruente.

En estos casos, las relaciones públicas no consisten simplemente en “defender” a la organización. Implican **escuchar, informar con claridad, reconocer responsabilidades cuando corresponda y mantener canales de comunicación con los públicos involucrados**. La manera de responder puede convertirse, por sí misma, en una experiencia que fortalezca o deteriore la confianza.

Cuando los públicos también tienen voz

El entorno digital ha transformado profundamente esta relación. Consumidores, colaboradores, comunidades y otros actores pueden producir y compartir información, expresar opiniones y hacer visibles sus experiencias ante audiencias que incluso pueden superar el alcance de los propios medios de la organización.

Una publicación realizada desde un teléfono puede comenzar como la experiencia individual de un consumidor y, pocas horas después, convertirse en una conversación pública sobre una marca.

Por ello, las relaciones públicas contemporáneas requieren algo más que emitir información. Exigen **observar, escuchar y participar responsablemente en conversaciones** que pueden desarrollarse simultáneamente en espacios presenciales y digitales, locales e internacionales.

El Gerente recupera una de las experiencias observadas durante su reciente recorrido.

—En otros mercados confirmé que una marca puede cruzar una frontera mucho más rápido que una organización. Una publicación, una recomendación o una inconformidad pueden hacerlo en segundos.

En la pantalla aparece entonces una pregunta:

Si ya no podemos controlar todo lo que se dice sobre una organización, ¿qué sí podemos gestionar?

La respuesta no consiste en controlar la conversación, sino en gestionar aquello que la organización **hace, comunica y responde** frente a sus públicos. La confianza no puede imponerse mediante una campaña; se construye a partir de la congruencia sostenida entre esas actuaciones.

Esta perspectiva permite comprender por qué las relaciones públicas forman parte de la estrategia de mercadotecnia y prepara una nueva decisión: **qué herramientas puede utilizar una organización para construir y mantener esas relaciones.**

5.5.2 Herramientas de relaciones públicas

El recorrido continúa hacia un espacio más sobrio del Centro. En sus estaciones se organizan materiales institucionales, información dirigida a distintos públicos, seguimiento de conversaciones y registros de actividades de vinculación. No parece un lugar diseñado únicamente para comunicar hacia afuera, sino también para observar lo que ocurre alrededor de la organización y responder cuando resulta necesario.

El Gerente se detiene frente a una de las estaciones.

—Aquí una organización no solo decide qué quiere comunicar. También necesita reconocer **con quién necesita relacionarse, qué está ocurriendo y qué tipo de respuesta requiere cada situación**.

Si las relaciones públicas buscan construir y mantener vínculos de confianza, sus herramientas deben seleccionarse de acuerdo con los **públicos involucrados, el propósito de la comunicación y la situación que enfrenta la organización**.

Algunas permiten informar; otras acercan a la organización con sus públicos, generan experiencias, favorecen la participación o facilitan una respuesta ante acontecimientos que pueden afectar su reputación. En la práctica, varias pueden utilizarse de manera complementaria.

- ✓ **Información y relación con los medios**

Los comunicados de prensa, entrevistas, conferencias, materiales informativos y encuentros con periodistas permiten proporcionar información de interés sobre acontecimientos, decisiones, productos o iniciativas de la organización.

Actualmente esta relación se extiende hacia medios digitales, portales especializados, podcasts y otros espacios capaces de generar y difundir contenidos hacia públicos específicos. La credibilidad obtenida mediante estas vías dependerá no solo de la difusión alcanzada, sino de la relevancia y confiabilidad de la información proporcionada.

Esta relación puede favorecer la ***publicity***, concepto analizado anteriormente: la exposición o difusión que una organización, marca, producto o acontecimiento obtiene sin adquirir directamente el espacio como publicidad. Las relaciones públicas pueden propiciar oportunidades para esa visibilidad, pero no controlan completamente el tratamiento que los medios u otros actores hagan de la información. Por ello**, *publicity* y relaciones públicas están relacionadas, pero no son sinónimos.**

- ✓ **Eventos y experiencias de vinculación**

Presentaciones, exposiciones, ferias, encuentros con comunidades, visitas institucionales y otros eventos permiten establecer contacto directo con determinados públicos y generar experiencias alrededor de la organización.

Estas actividades pueden apoyar el lanzamiento de un producto, acercar una iniciativa a la comunidad o favorecer relaciones con distribuidores, instituciones, especialistas y otros grupos relevantes.

- ✓ **Participación social e institucional**

Las organizaciones también pueden desarrollar iniciativas vinculadas con las comunidades en las que participan, colaborar con instituciones, apoyar causas congruentes con sus valores o involucrarse en proyectos sociales y ambientales.

Para que estas acciones contribuyan genuinamente a la reputación, necesitan guardar correspondencia con el comportamiento de la organización. Una causa utilizada únicamente como recurso de imagen puede producir el efecto contrario cuando los públicos perciben falta de congruencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente hace.

- ✓ **Comunicación digital y conversación con los públicos**

Sitios institucionales, redes sociales, contenidos digitales y otros canales propios permiten informar y mantener contacto directo con distintos públicos. A diferencia de los medios unidireccionales, estos espacios también hacen visibles preguntas, opiniones, recomendaciones e inconformidades.

Por ello, su utilización en relaciones públicas implica no solamente publicar contenidos, sino **escuchar, responder y dar seguimiento** a las conversaciones que se generan alrededor de la organización.

- ✓ **Comunicación ante situaciones críticas**

Cuando ocurre un acontecimiento capaz de afectar a los consumidores, a otros públicos o a la reputación de la organización, las relaciones públicas adquieren una

función especialmente sensible. Informar oportunamente, mantener canales de contacto, evitar mensajes contradictorios y responder con transparencia puede resultar decisivo.

En el entorno digital, además, el tiempo de respuesta adquiere especial importancia: mientras una organización analiza qué comunicar, la conversación pública puede continuar creciendo y extendiéndose hacia otros espacios.

Las herramientas, por tanto, no actúan de manera aislada. Un acontecimiento puede comenzar con una experiencia presencial, convertirse en una publicación digital, atraer la atención de los medios y requerir posteriormente una respuesta institucional.

Lo que cambia no es únicamente la herramienta: cambia la velocidad, el alcance y la participación de los públicos en la comunicación.

Esta diversidad conduce a una pregunta fundamental: si publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y otras herramientas actúan simultáneamente, **¿cómo saber si el conjunto de la comunicación está logrando lo que la organización se propuso?**

Monografía 29

Eventos y experiencias de vinculación



Nota. Elaboración propia con fines didácticos.

5.5.3 Evaluación de un programa de comunicación integral de mercadotecnia

Evaluar un programa de Comunicación Integral de Mercadotecnia implica ampliar la mirada. Ya no se trata únicamente de determinar si un anuncio obtuvo atención, si una promoción incrementó temporalmente las ventas o si una acción de relaciones públicas generó visibilidad. El propósito es analizar **cómo contribuyen las distintas herramientas, de manera coordinada, al objetivo de comunicación establecido**.

Un programa puede obtener buenos resultados en alguna de sus acciones y, sin embargo, presentar dificultades como conjunto. Por ejemplo, una campaña digital puede generar gran interacción mientras los puntos de venta comunican una promesa diferente; una promoción puede atraer compradores, pero producir una experiencia que contradiga el posicionamiento de la marca; o una acción de relaciones públicas puede fortalecer la confianza mientras otros mensajes generan confusión.

Por ello, la evaluación debe considerar tanto los resultados particulares como la **coherencia entre las distintas expresiones de la organización**.

¿Qué conviene evaluar?

Entre los aspectos que pueden analizarse se encuentran:

- **Coherencia del mensaje.** Determinar si las diferentes herramientas transmiten una propuesta compatible y reconocible.
- **Alcance y contacto con los públicos.** Identificar a quiénes llegó la comunicación y mediante qué medios, espacios o interacciones.
- **Respuesta obtenida.** Observar cambios en conocimiento, interés, participación, búsqueda de información, interacción, prueba, compra u otras conductas relacionadas con el objetivo.

- **Percepción y confianza.** Explorar cómo interpretan los públicos los mensajes y actuaciones de la organización y si estos fortalecen o deterioran su relación con la marca.
- **Contribución al objetivo.** Analizar en qué medida los resultados observados corresponden con aquello que el programa pretendía conseguir.
- **Aprendizaje para decisiones posteriores.** Reconocer qué debe mantenerse, modificarse o coordinarse de manera diferente en futuras acciones.

No todos estos aspectos requieren los mismos indicadores. Algunos pueden observarse mediante datos cuantitativos —alcance, interacciones, consultas, conversiones o ventas—, mientras que otros requieren información cualitativa obtenida mediante comentarios, entrevistas, observación de conversaciones o análisis de las percepciones de los públicos.

De medir acciones a comprender resultados

La disponibilidad de datos digitales ha incrementado considerablemente la capacidad de observar lo que ocurre después de una acción de comunicación. Visualizaciones, clics, búsquedas, comentarios, compartidos y conversiones proporcionan información valiosa, pero **un indicador elevado no significa necesariamente que el objetivo se haya cumplido**.

Un contenido puede alcanzar millones de visualizaciones por razones favorables o desfavorables. Una publicación puede recibir numerosos comentarios sin fortalecer la confianza. Incluso una acción ampliamente compartida puede generar una interpretación distinta de la que la organización pretendía comunicar.

La evaluación, por tanto, necesita recuperar siempre la pregunta inicial:

¿Qué queríamos conseguir y qué evidencia permite afirmar que nos acercamos a ese resultado?

El Gerente vuelve a la pantalla donde semanas atrás comenzaron a integrarse las decisiones de producto, precio, distribución y comunicación.

—Los indicadores pueden decirnos qué ocurrió. Nuestro trabajo consiste en comprender qué significa lo ocurrido y qué decisión debemos tomar después.

Evaluar la comunicación no representa el final del proceso. Sus resultados permiten aprender, corregir inconsistencias, reasignar recursos y fortalecer las decisiones posteriores. La Comunicación Integral de Mercadotecnia se convierte así en un proceso dinámico de planeación, ejecución, evaluación y ajuste.

Hasta este momento, buena parte de las herramientas estudiadas han permitido observar cómo una organización se comunica con grupos amplios de consumidores y otros públicos. Sin embargo, algunas decisiones mercadológicas requieren algo que ningún anuncio, publicación o evento puede sustituir completamente: la interacción directa entre una persona que representa a la organización y otra que necesita información, orientación o una solución específica.

Ese encuentro abre una nueva dimensión de la comunicación promocional: las ventas personales.

5.6 Ventas personales

De vender un producto a comprender y acompañar al cliente

El recorrido continúa hacia una nueva zona del Centro de Comunicación Estratégica y Experiencias de Marca de NOVA. A diferencia de los espacios anteriores, aquí no predominan las piezas publicitarias ni las pantallas que muestran resultados de

*campañas. Varias estaciones están preparadas para **analizar información sobre clientes y audiencias**, registrar interacciones y dar seguimiento a relaciones comerciales.*

El Gerente de Mercadotecnia se detiene frente a una de ellas.

—Hasta ahora hemos analizado distintas maneras de comunicarnos con el mercado. Pero hay situaciones en las que una persona necesita algo más que recibir un mensaje: necesita preguntar, comparar, expresar una necesidad, plantear una objeción o encontrar una solución.

En la pantalla aparece una pregunta:

¿Qué puede ocurrir en una conversación con un cliente que difícilmente podría conseguirse mediante un mensaje dirigido a miles de personas?

Las **ventas personales** constituyen una forma de comunicación directa e interactiva entre quienes representan a una organización y sus clientes actuales o potenciales, orientada a comprender necesidades, presentar propuestas de valor, atender inquietudes y favorecer decisiones que puedan conducir a una relación comercial.

Su característica distintiva es precisamente la **interacción**. A diferencia de otras herramientas promocionales, la comunicación puede modificarse durante el encuentro a partir de las preguntas, respuestas, reacciones e información proporcionada por el cliente. El vendedor no solamente comunica: también escucha, interpreta y adapta su actuación a la situación que enfrenta.

Esta capacidad adquiere especial importancia cuando el producto o servicio requiere explicación, existen diversas alternativas, la decisión implica una inversión considerable, las necesidades del cliente son específicas o la relación comercial puede prolongarse después de la compra.

Por ello, la venta personal contemporánea no debería entenderse únicamente como el esfuerzo por conseguir que alguien compre. Su alcance puede comenzar antes de la decisión y continuar después de ella: identificar necesidades, proporcionar información pertinente, construir confianza, facilitar la elección, acompañar la experiencia y mantener una relación que permita atender nuevas necesidades.

La tecnología ha ampliado considerablemente las posibilidades de esa interacción. La información disponible sobre clientes, los sistemas de seguimiento, los medios digitales y otras herramientas permiten conocer antecedentes, mantener contacto, personalizar determinadas comunicaciones y acompañar relaciones comerciales a través de distintos puntos de contacto.

Sin embargo, disponer de más información o de mejores herramientas no sustituye la capacidad de comprender a la persona que se encuentra detrás de los datos.

El Gerente observa las estaciones antes de dirigirse nuevamente al grupo.

—La tecnología puede ayudarnos a saber más, llegar más rápido y dar mejor seguimiento. Pero ninguna herramienta decide por nosotros qué hacer con ese conocimiento.

En una de las pantallas queda visible una secuencia:

ESCUCHAR → COMPRENDER → PROPONER → ACOMPAÑAR

La venta personal adquiere así una dimensión estratégica: no consiste simplemente en presentar un producto, sino en relacionar las necesidades del cliente con una propuesta capaz de aportar valor. Para lograrlo, esa interacción necesita desarrollarse mediante un proceso que permita preparar, conducir y dar continuidad al

encuentro comercial.

5.6.1 El proceso de las ventas personales

Una venta personal difícilmente comienza cuando el vendedor presenta un producto. Antes del encuentro existe una tarea de preparación y, después de la decisión de compra, puede continuar una relación que requiere atención y seguimiento.

Por ello, **el proceso de ventas personales puede comprenderse como una secuencia de actividades que permite identificar oportunidades, conocer al cliente, desarrollar el encuentro comercial y dar continuidad a la relación**. Aunque suele representarse mediante etapas, en la práctica estas no siempre ocurren de manera rígida: pueden superponerse, repetirse o adaptarse según el cliente, el producto y la situación de compra.

Prospección y selección de clientes potenciales

El proceso comienza con la identificación de personas u organizaciones que podrían tener una necesidad relacionada con la propuesta de valor de la empresa. No se trata únicamente de reunir contactos, sino de reconocer cuáles representan oportunidades pertinentes para establecer una relación comercial.

Los clientes potenciales pueden identificarse mediante **referencias, solicitudes recibidas, bases de datos, eventos, redes profesionales, medios digitales, intermediarios y otras fuentes relacionadas con el mercado.**

Preparación del acercamiento

Antes de establecer contacto resulta conveniente conocer al posible cliente y comprender su contexto. La información disponible puede ayudar a identificar

antecedentes, necesidades probables, experiencias previas, características de la persona u organización y otros elementos útiles para preparar una interacción pertinente.

Esta etapa reduce la improvisación. La pregunta deja de ser solamente **"¿qué voy a vender?"** y comienza a transformarse en:

"¿Con quién voy a conversar y qué necesito comprender?"

Acercamiento e identificación de necesidades

El primer contacto permite iniciar la relación y, sobre todo, obtener información. Escuchar, preguntar y observar adquieren aquí una importancia central.

Una necesidad no siempre se expresa de manera directa. El cliente puede describir un problema, una expectativa, una experiencia insatisfactoria o un resultado que desea conseguir. La función del vendedor consiste en comprender esa situación antes de apresurarse a presentar una solución.

En uno de los espacios de interacción con clientes del Centro, el Gerente escucha una simulación de venta. Apenas el cliente termina de presentarse, el vendedor comienza a enumerar las características del producto.

—Detengámonos ahí —interviene—. ¿Qué sabemos hasta ahora de lo que esta persona realmente necesita?

El silencio del grupo proporciona la respuesta.

—Entonces todavía no estamos preparados para proponer. Primero necesitamos comprender.

Presentación de la propuesta de valor

Una vez identificadas las necesidades, la presentación puede concentrarse en aquellos atributos, beneficios o soluciones que resulten pertinentes para el cliente.

Esto significa que una buena presentación no necesariamente es aquella que proporciona mayor cantidad de información, sino la que ayuda al cliente a comprender **cómo y por qué la propuesta puede responder a su situación particular**.

Demostraciones, muestras, materiales audiovisuales, comparaciones, simulaciones u otros apoyos pueden facilitar esta comprensión cuando son adecuados para el producto y para la decisión que enfrenta el cliente.

Atención de preguntas y objeciones

Durante la interacción pueden surgir dudas relacionadas con el precio, funcionamiento, condiciones, alternativas, riesgos, tiempos, servicio u otros aspectos relevantes para la decisión.

Una objeción no necesariamente representa un rechazo. También puede revelar aquello que preocupa al cliente, lo que todavía no comprende o los elementos que necesita valorar antes de decidir.

Por ello, atender una objeción implica escucharla, comprender su origen, proporcionar información pertinente y evitar promesas que la organización no pueda cumplir.

Cierre de la venta

El cierre ocurre cuando la interacción conduce hacia una decisión. Si existe correspondencia entre la necesidad identificada y la propuesta presentada, el vendedor puede facilitar el siguiente paso: confirmar condiciones, resolver dudas finales y concretar el acuerdo.

Sin embargo, conseguir una aceptación que posteriormente produzca insatisfacción difícilmente puede considerarse un buen resultado. El cierre necesita conservar congruencia con el valor que la organización realmente puede entregar.

Seguimiento y construcción de la relación

La venta no necesariamente termina con la compra. Confirmar que el producto fue recibido adecuadamente, atender preguntas posteriores, resolver dificultades, conocer la experiencia del cliente y mantener canales de contacto pueden influir tanto en su satisfacción como en decisiones futuras.

El seguimiento permite además obtener información valiosa para la organización. Una duda recurrente, una dificultad de uso, una expectativa no satisfecha o una nueva necesidad pueden convertirse en aprendizaje para mejorar productos, servicios y procesos comerciales.

Al finalizar el ejercicio, el Gerente vuelve la mirada hacia el grupo.

—Podemos describir muchas etapas —señala—, pero ninguna técnica comercial debería hacernos olvidar qué estamos intentando conseguir en cada una de ellas.

Después de recorrer el proceso, aquella primera idea adquiere un significado más concreto: la venta personal no avanza simplemente de una etapa a otra; avanza en la medida en que permite conocer mejor al cliente y construir una respuesta pertinente a su situación.

El proceso de ventas personales requiere, por tanto, algo más que habilidades individuales. Cuando una organización trabaja con numerosos clientes, mercados o vendedores, necesita decidir cómo seleccionar, preparar, organizar, apoyar y evaluar a quienes establecen estas relaciones.

5.6.2 Administración de la fuerza de ventas

Cuando la venta personal forma parte de la estrategia de una organización, su efectividad no depende únicamente de las capacidades individuales de cada vendedor. Es necesario decidir **quiénes representarán a la empresa frente al mercado, cómo se**

organizarán, qué preparación recibirán, cómo serán apoyados y de qué manera se evaluará su desempeño.

La **administración de la fuerza de ventas** comprende las decisiones y acciones mediante las cuales una organización integra, prepara, dirige y evalúa al personal responsable de establecer y desarrollar relaciones comerciales con los clientes.

Su importancia resulta especialmente visible porque quienes realizan esta función se encuentran en contacto directo con el mercado. Durante sus interacciones pueden conocer necesidades, dudas, objeciones, experiencias con el producto, movimientos de los competidores y cambios en las expectativas de los clientes. La fuerza de ventas no solamente lleva una propuesta al mercado: **también puede traer información del mercado hacia la organización**.

Integrar a las personas adecuadas

La selección de vendedores requiere considerar las características de la función que desempeñarán y del mercado que atenderán. Además del conocimiento comercial, pueden resultar relevantes capacidades como comunicación, escucha, adaptación, solución de problemas, organización y construcción de relaciones.

El propósito no consiste en encontrar un único “perfil ideal de vendedor”, sino personas cuyas capacidades sean congruentes con el tipo de clientes, productos y relaciones comerciales que la organización necesita desarrollar.

Preparar para representar la propuesta de valor

La capacitación permite que la fuerza de ventas conozca los productos y servicios que representa, pero no debería limitarse a memorizar características o argumentos comerciales.

Comprender la **propuesta de valor, el mercado, los clientes, las alternativas competitivas, las políticas de la organización y los criterios para actuar ante diferentes situaciones** permite desarrollar conversaciones mejor fundamentadas y evitar promesas que posteriormente no puedan cumplirse.

Organizar y apoyar el trabajo comercial

La fuerza de ventas puede organizarse de distintas maneras según las características de la empresa y de su mercado. Algunos equipos se distribuyen por **territorios geográficos**; otros se especializan por **productos, tipos de clientes o mercados**, y determinadas organizaciones combinan varios criterios.

La tecnología también puede apoyar esta labor. Los sistemas de información y seguimiento de clientes permiten registrar contactos, consultar antecedentes, programar actividades y dar continuidad a las relaciones comerciales. Su valor, sin embargo, no reside en acumular información, sino en utilizarla para **comprender mejor al cliente y coordinar oportunamente la atención**.

Dirigir y acompañar

Administrar una fuerza de ventas también implica establecer objetivos, proporcionar orientación, facilitar recursos y mantener comunicación con quienes desarrollan el trabajo comercial.

Los resultados pueden verse afectados por factores que van más allá del esfuerzo individual: disponibilidad del producto, condiciones de entrega, precio, información proporcionada por otras áreas o cambios en el mercado. Por ello, dirigir no consiste solamente en exigir resultados, sino también en **identificar qué necesita el**

equipo para poder generarlos.

Evaluar más que el volumen vendido

Las ventas obtenidas constituyen un indicador importante, pero no necesariamente suficiente para valorar el desempeño de una fuerza de ventas.

Dependiendo de los objetivos establecidos, también pueden considerarse aspectos como el **desarrollo de clientes, cumplimiento de compromisos, calidad de la información registrada, seguimiento realizado, recuperación de clientes, satisfacción o continuidad de las relaciones comerciales.**

Una evaluación centrada exclusivamente en vender más podría incluso estimular decisiones contrarias a la relación que la organización desea construir con sus clientes.

El Gerente observa una de las estaciones donde se registran las interacciones comerciales.

—Un vendedor puede cerrar una operación y perder un cliente. También puede no cerrar una venta hoy y haber comenzado una relación que genere valor mañana. Si solamente observamos cuánto vendió, ¿qué parte de la historia estamos dejando fuera?

Administrar la fuerza de ventas significa, por tanto, crear las condiciones para que las personas que representan a la organización puedan desarrollar relaciones comerciales congruentes con sus objetivos y con la propuesta de valor que promete al mercado.

Pero organizar y preparar al equipo no resuelve todas las decisiones. Frente a distintos clientes y situaciones, todavía será necesario determinar **cómo orientar la actuación comercial y qué hacer después de que la venta se ha realizado**.

5.6.3 Estrategias de venta y posventa

Una estrategia de venta orienta la manera en que la organización busca relacionar su propuesta de valor con las necesidades de determinados clientes. Por ello, no existe una única forma de vender que resulte adecuada para todas las situaciones. El tipo de producto, las características del comprador, el grado de conocimiento que posee, la complejidad de la decisión y la relación que se desea construir influyen en la actuación comercial.

De presentar productos a construir soluciones

Cuando las necesidades son relativamente claras y la decisión es sencilla, la interacción puede concentrarse en proporcionar información, facilitar la comparación y resolver dudas. En otras situaciones, especialmente cuando existen necesidades específicas o decisiones de mayor complejidad, la venta puede requerir un enfoque más **consultivo**.

En este caso, el vendedor procura comprender primero la situación del cliente para posteriormente relacionarla con una solución pertinente. Preguntar, escuchar y analizar adquieren mayor importancia que presentar de inmediato todas las características disponibles.

La estrategia también puede orientarse hacia el desarrollo de **relaciones de largo plazo**. Esto ocurre cuando la continuidad, la confianza, la atención recurrente o la generación conjunta de soluciones adquieren mayor importancia que una transacción aislada.

Estos enfoques no representan fórmulas rígidas. Una misma organización puede requerir diferentes formas de actuación comercial según el cliente, el producto y el momento de la relación.

Cuando la venta no termina con la compra

Concretar una operación representa un momento importante, pero la experiencia del cliente continúa. El producto deberá cumplir lo prometido, pueden surgir preguntas durante su utilización y, en determinados casos, será necesario proporcionar instalación, orientación, mantenimiento, atención o solución a dificultades.

La **posventa** comprende las acciones mediante las cuales la organización mantiene atención y seguimiento después de la compra con el propósito de apoyar la experiencia del cliente, atender necesidades posteriores y dar continuidad a la relación.

Su alcance dependerá de la naturaleza de la oferta. Puede incluir confirmación de entrega, orientación para el uso, atención de consultas, garantías, mantenimiento, solución de problemas, seguimiento de satisfacción o comunicación relacionada con necesidades posteriores.

La posventa adquiere especial importancia cuando permite detectar oportunamente una experiencia insatisfactoria. Un cliente que encuentra una dificultad y recibe una respuesta adecuada no vive únicamente el desempeño del producto: también experimenta **cómo responde la organización cuando algo requiere atención**.

Del seguimiento al aprendizaje

El contacto posterior también genera información. Preguntas frecuentes, solicitudes de apoyo, devoluciones, comentarios, reseñas y motivos de inconformidad pueden revelar aspectos que la organización necesita revisar.

Esta información puede contribuir a mejorar productos, procesos, comunicación, capacitación e incluso futuras decisiones comerciales. De esta manera, la posventa no solamente mantiene contacto con quien compró: **devuelve conocimiento a la organización**.

Las herramientas digitales han ampliado considerablemente estas posibilidades. Sistemas de seguimiento, mensajería, aplicaciones, encuestas, plataformas de atención y otros recursos permiten mantener contacto y registrar interacciones a través del tiempo.

Sin embargo, automatizar el contacto no garantiza construir una relación. Un mensaje enviado después de cada compra puede convertirse simplemente en ruido si no responde a una necesidad o aporta valor al cliente.

Voz de los expertos

Cuando la tecnología potencia la relación humana

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) plantean en *Marketing 5.0* que las tecnologías pueden ampliar las capacidades de los profesionales de mercadotecnia para conocer, atender y relacionarse con los clientes. Los datos permiten reconocer patrones y anticipar determinadas necesidades; la automatización puede agilizar tareas y respuestas; y distintas tecnologías pueden facilitar experiencias más contextualizadas y personalizadas. **Desde esta perspectiva, el valor no reside únicamente en disponer de más tecnología, sino en utilizarla para fortalecer la capacidad humana de comprender y responder al cliente.**

Esta perspectiva resulta especialmente significativa en ventas y posventa. La tecnología puede apoyar el seguimiento, recuperar antecedentes y facilitar determinadas interacciones, mientras las personas concentran su participación en situaciones que requieren **criterio, empatía, interpretación, solución de problemas o construcción de confianza**.

La pregunta ya no es solamente cuánto puede automatizarse, sino qué combinación entre tecnología y capacidad humana puede generar una mejor experiencia para el cliente.

El Gerente revisa en una estación el historial de interacciones de varios clientes. Algunas muestran únicamente compras; otras registran consultas, respuestas, recomendaciones y nuevas necesidades.

—Tener más datos no significa necesariamente conocer mejor a una persona. La diferencia está en lo que somos capaces de comprender y hacer con esa información.

La estrategia de venta y posventa adquiere así una perspectiva más amplia: **cada interacción puede contribuir a resolver una necesidad inmediata y, al mismo tiempo, generar conocimiento para mejorar la relación futura**.

Esta capacidad de observar otras prácticas, aprender de ellas y convertir ese aprendizaje en mejoras conduce a otra herramienta que puede apoyar las decisiones comerciales: el **benchmarking**.

5.6.4 Benchmarketing

En el programa de la asignatura este subtema se denomina **Benchmarketing**; en la literatura administrativa y mercadológica, la práctica a la que hace referencia se conoce ampliamente como **benchmarking**. En este apartado se empleará esta última denominación para desarrollar el concepto.

El **benchmarking** es un proceso sistemático de observación, comparación y aprendizaje mediante el cual una organización analiza prácticas, procesos o resultados que constituyen referentes útiles, con el propósito de identificar oportunidades para mejorar su propio desempeño.

Su valor no consiste en encontrar una empresa exitosa para reproducir lo que hace. Una práctica que funciona en determinada organización responde a condiciones

particulares: sus clientes, recursos, capacidades, cultura, mercado y objetivos. Por ello, **comparar permite aprender; no proporciona una receta para copiar**.

¿Qué podemos aprender de otros?

Los referentes no necesariamente tienen que pertenecer al mismo sector. Una organización puede estudiar a sus competidores cuando desea comprender determinadas prácticas del mercado, pero también puede observar empresas de otras actividades que realizan especialmente bien aquello que pretende mejorar.

Por ejemplo, un equipo comercial podría analizar cómo distintas organizaciones gestionan el seguimiento de clientes, responden ante una inconformidad, utilizan información para personalizar la atención o articulan sus canales de contacto. El propósito no sería reproducir sus procedimientos, sino preguntarse **qué explica su efectividad y qué aprendizaje podría adaptarse responsablemente al propio contexto**.

El benchmarking puede aplicarse también dentro de una misma organización. Comparar el desempeño o las prácticas de diferentes sucursales, territorios, equipos o periodos permite identificar experiencias internas que pueden convertirse en referentes para otros.

De observar a mejorar

Para que la comparación genere aprendizaje, necesita ir más allá de reunir ejemplos interesantes. De manera general, el proceso implica:

Definir qué se desea mejorar → seleccionar referentes pertinentes → obtener y analizar información → identificar diferencias y aprendizajes → adaptar lo aprendido → evaluar los resultados.

La información utilizada debe obtenerse mediante **fuentes legítimas y prácticas éticas**. Benchmarking no significa acceder a información confidencial de otras

organizaciones ni utilizar medios engañosos para conocer sus decisiones.

El Gerente observa algunos casos desplegados en una de las estaciones.

—Encontrar algo que otra organización hace mejor que nosotros no debería preocuparnos. Lo preocupante sería descubrirlo y no preguntarnos qué podemos aprender de ello.

El benchmarking adquiere así valor cuando la comparación se convierte en **aprendizaje aplicado**. No se trata de parecerse al referente, sino de comprender qué puede ayudar a la organización a desarrollar una respuesta propia y mejorar el valor que ofrece a sus clientes.

Y mientras unas prácticas permiten aprender observando lo que ocurre en otras organizaciones, la tecnología abre posibilidades para relacionarse directamente con clientes específicos, utilizar información disponible y adaptar determinadas comunicaciones. Esta evolución conduce al **marketing directo**.

5.6.5 Marketing directo

De contactar a muchos a relacionarse de manera cada vez más pertinente

Durante mucho tiempo, el marketing directo se asoció con catálogos enviados al domicilio, correo, llamadas telefónicas y otras formas mediante las cuales una organización podía dirigirse a consumidores específicos y obtener una respuesta.

Su principio fundamental continúa vigente: establecer una **comunicación directa con clientes actuales o potenciales para provocar una respuesta, facilitar una acción y desarrollar una relación que pueda mantenerse a través del tiempo**.

Lo que ha cambiado profundamente son las posibilidades para hacerlo.

Correo electrónico, mensajería, aplicaciones, sitios web, comercio

electrónico, plataformas sociales y otros puntos de contacto digitales permiten establecer interacciones directas en distintos momentos de la experiencia del cliente. A diferencia de una comunicación dirigida de manera uniforme a grandes audiencias, estos recursos pueden facilitar mensajes, ofertas, contenidos o respuestas diferenciados de acuerdo con la información disponible y con el contexto de la interacción.

La mercadotecnia está hablando de esto

Cuando los datos ayudan a comprender

Cada interacción puede producir información: una consulta, una compra, una búsqueda, una respuesta, una preferencia expresada o el historial de relaciones con la organización. Analizados responsablemente, estos datos pueden ayudar a reconocer patrones, comprender comportamientos y tomar decisiones más pertinentes.

Aquí adquiere especial relevancia el **marketing basado en datos**. **Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021)** explican en ***Marketing 5.0*** cómo la disponibilidad de datos y las tecnologías de análisis amplían las posibilidades de conocer a los clientes y apoyar decisiones de mercadotecnia.

El cambio es significativo: la organización puede pasar de preguntarse únicamente **"¿qué queremos comunicar?"** a considerar también **"¿qué sabemos que puede resultar relevante para esta persona, en este momento y mediante este punto de contacto?"**

Esto no significa que toda información disponible deba utilizarse ni que una mayor personalización sea siempre mejor. La recopilación y utilización de datos requiere considerar **privacidad, consentimiento, seguridad, pertinencia y respeto por las personas**.

Del dato a una interacción pertinente

El recorrido conduce ahora a uno de los espacios que permanecía parcialmente oculto detrás de las estaciones del Centro. Al acercarse, los Gerentes de Mercadotecnia en Formación encuentran distintos puntos de contacto: ***códigos QR, dispositivos móviles, contenidos digitales y prototipos capaces de responder a diferentes interacciones****.*

No todos muestran lo mismo. Algunos permiten ampliar información; otros conducen a contenidos específicos, registran una respuesta o continúan una experiencia iniciada en otro punto del recorrido.

El Gerente observa al grupo.

—La tecnología puede permitirnos llegar a una persona determinada, en determinado momento y con determinada información. Pero todavía queda la decisión más importante: **¿tenemos algo pertinente que ofrecerle?**

El **Espacio de experiencias interactivas de NOVA** permite observar esta transformación. Un código QR, una aplicación o un contenido personalizado no constituye por sí mismo una estrategia. Su valor depende de la experiencia que permite continuar, de la necesidad a la que responde y de la manera en que se integra con los demás puntos de contacto.

La interactividad también modifica el papel del consumidor. Ya no se limita necesariamente a recibir un mensaje: puede consultar, responder, elegir, compartir información, solicitar atención o iniciar una nueva acción. La comunicación directa se convierte así en un proceso de **respuesta y aprendizaje continuo**.

Personalizar sin perder de vista a la persona

La capacidad tecnológica para segmentar, automatizar y personalizar plantea

una responsabilidad particular. Conocer más acerca de un cliente puede permitir atenderlo mejor, pero también puede producir comunicaciones invasivas, excesivas o percibidas como manipuladoras cuando se utilizan los datos sin suficiente criterio.

Por ello, una estrategia de marketing directo necesita equilibrar **pertinencia para el cliente y valor para la organización**. No se trata de contactar porque técnicamente es posible hacerlo, sino de reconocer cuándo una interacción puede aportar algo significativo.

El Gerente observa por última vez las estaciones antes de continuar.

—Durante este recorrido hemos aprendido a llegar a las personas de muchas maneras. La tecnología seguirá cambiando esas posibilidades. Lo que no debería cambiar es nuestra responsabilidad sobre **para qué las utilizamos**.

El marketing directo contemporáneo muestra así una de las transformaciones más importantes de la comunicación mercadológica: **los datos y la tecnología pueden ampliar extraordinariamente la capacidad de llegar, conocer y responder; pero convertir esa capacidad en valor continúa siendo una decisión humana.**

Del dato al conocimiento del cliente

El marketing basado en datos adquiere mayor sentido cuando puede observarse en decisiones concretas. El caso de Comex permite apreciar cómo una organización que mantenía una relación cercana con uno de sus principales públicos descubrió que esa cercanía no significaba necesariamente conocerlo.

La creación de Club Comex y la incorporación progresiva de herramientas digitales permitieron reunir información sobre las compras e interacciones de sus clientes, reconocer patrones y construir perfiles que posteriormente apoyaron acciones de comunicación y ofertas más personalizadas. El caso muestra así una transición

fundamental: **de registrar operaciones a generar conocimiento capaz de orientar decisiones de mercadotecnia** (Kotler et al., 2021).

Monografía 30

Cuando los datos permiten conocer al cliente



Nota. Elaboración propia con base en el caso Comex presentado por Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) en *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad* (pp. 171–173). Los datos destacados corresponden a los resultados reportados en el caso.

El valor de la información no termina en conocer mejor al cliente. Cada respuesta, interacción y resultado puede convertirse en aprendizaje para revisar decisiones y mejorar las acciones posteriores.

A lo largo de este tema hemos observado que **publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo** cumplen funciones diferentes, pero adquieren mayor fuerza cuando responden a objetivos comunes y mantienen coherencia entre lo que la organización propone, comunica y hace.

Diseñar la promoción implica, por tanto, mucho más que seleccionar herramientas o producir mensajes. Requiere **definir qué se pretende lograr, comprender a quién se dirige la comunicación, decidir cómo relacionarse con ese público, coordinar los distintos puntos de contacto y establecer evidencias que permitan evaluar los resultados y aprender de ellos**.

A partir de este recorrido, las decisiones desarrolladas a lo largo del Proyecto Integrador ABS **permiten ahora recuperar el Lienzo Canvas iniciado en etapas anteriores**. El equipo cuenta ya con elementos suficientes para integrar algunos de sus componentes: **segmentos de clientes, propuesta de valor, canales y relaciones con clientes.** Los demás permanecerán abiertos, pues requieren conocimientos que se fortalecerán en etapas posteriores de su formación. Así, el lienzo comienza a mostrar cómo las decisiones construidas durante el proyecto se articulan en un modelo de negocio en construcción.

Al definir los segmentos de clientes, conviene observar si dentro de ellos existen **nichos de mercado**: grupos más específicos con necesidades o preferencias particulares que pueden no estar suficientemente atendidas. Identificarlos permite precisar para quién se crea valor y diseñar propuestas, canales y relaciones más especializadas.

Matriz Inteligente 4

Construcción progresiva del modelo de negocio



Nota. Elaboración propia con fines didácticos para integrar los componentes del Lienzo Canvas que pueden sustentarse a partir de las decisiones desarrolladas durante el Proyecto Integrador ABS. Los componentes restantes corresponden a etapas posteriores de formación. Lámina Educativa ABS.

Después de esta integración encontrarás tu última misión del Proyecto Integrador ABS. En ella recuperarás las decisiones construidas durante tu recorrido para convertirlas en una propuesta de comunicación capaz de conectar con el mercado.

🚀 Proyecto Integrador ABS MISIÓN 4

De la propuesta de valor a una comunicación que conecta

Las decisiones construidas a lo largo del Proyecto Integrador ABS han permitido transformar una idea inicial en una propuesta cada vez más completa.

El equipo ha definido el producto, sustentado una decisión de precio y diseñado la ruta mediante la cual llegará al mercado.

Ahora corresponde asumir una nueva responsabilidad: **hacer que esa propuesta pueda ser conocida, comprendida y valorada por las personas a quienes se dirige.**

La promoción no constituye una decisión aislada. El mensaje que se comunica, las herramientas seleccionadas y los puntos de contacto utilizados necesitan guardar congruencia con aquello que el producto ofrece, con su precio, con la forma en que se distribuye y, especialmente, con las personas para quienes fue creado.

SU RESPONSABILIDAD COMO EQUIPO

En esta última misión, el equipo diseñará una **Propuesta Estratégica de Promoción** para el producto desarrollado durante el Proyecto Integrador ABS. Para ello deberá recuperar las decisiones construidas en las misiones anteriores y convertirlas en el fundamento de una comunicación integrada, capaz de expresar con claridad la propuesta de valor y favorecer una relación pertinente con el público seleccionado.

La propuesta deberá mostrar no solamente **qué comunicar y mediante qué herramientas**, sino también la manera en que las acciones seleccionadas se articulan entre sí y los criterios que permitirán evaluar sus resultados.

Los componentes específicos de la evidencia, las orientaciones para su desarrollo y los criterios de integración se presentan en la **Plantilla de la Misión 4**, diseñada para acompañar al equipo en la construcción de esta última decisión estratégica.

RESULTADO DE LA MISIÓN

La **Propuesta Estratégica de Promoción** se incorporará al **Expediente Profesional NOVA** como cuarta decisión estratégica del Proyecto Integrador ABS y se articulará con las propuestas desarrolladas en las Misiones 1, 2 y 3.

Con su incorporación, el equipo habrá construido progresivamente una propuesta en la que **producto, precio, distribución y promoción** dejan de ser decisiones independientes para integrarse alrededor de una misma propuesta de valor.

Valoración de la misión

El desempeño del equipo será valorado mediante **SV-03 · Proyectos Estratégicos — Misión 4**, de acuerdo con los criterios y niveles de desempeño establecidos en el Apéndice Metodológico.

6. Documento de Entrega · Misión 4:

De la propuesta de valor a una comunicación que conecta



Nota. 🏢 Colección Institucional NOVA.

El momento de integrar

Por primera vez desde que comenzaron su recorrido por NOVA, los Gerentes de Mercadotecnia en Formación no reciben indicaciones para dirigirse a un nuevo centro.

Han pasado por espacios dedicados al producto y a la innovación; han sustentado decisiones de precio, diseñado rutas para llevar una propuesta al mercado y aprendido que comunicar no significa simplemente hacer visible aquello que una organización ofrece.

Ahora llevan consigo algo que no tenían cuando llegaron: un Expediente Profesional NOVA construido decisión tras decisión.

El Gerente de Mercadotecnia los espera. Esta vez no hay una pantalla encendida detrás de él.

—**Han concluido su última misión.**

Durante unos instantes nadie se mueve.

—**Pero concluir las misiones no significa que el trabajo esté terminado. Durante este recorrido analizaron cada decisión por separado porque necesitaban comprenderla. Ahora tendrán que demostrar que son capaces de mirar el conjunto.**

Sobre la mesa se encuentran los expedientes desarrollados por los equipos. **Producto. Precio. Distribución. Promoción**. Cuatro decisiones que durante semanas ocuparon espacios diferentes y que ahora necesitan sostener una misma propuesta de valor.

—Una buena decisión de producto puede debilitarse con un precio que el mercado no comprende. Una estrategia de precio pierde fuerza si el producto no está disponible. Y poco puede conseguir una comunicación extraordinaria cuando aquello que promete no corresponde con la experiencia que finalmente recibe el cliente.

El Gerente hace una pausa antes de continuar.

—Por eso, su último trabajo en NOVA no consiste en agregar algo más. Consiste en **integrar lo que ya han construido**.

En ese momento se abren las puertas de una sala que hasta ahora habían observado únicamente desde otros espacios del Centro.

Al fondo se distingue una mesa amplia. Sobre ella no hay instrucciones ni una nueva misión.

La Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos está allí. Junto a ella se encuentran integrantes del equipo de NOVA que participaron en distintos momentos del recorrido.

El Gerente mira al grupo.

—El Consejo los espera.

Presentación integral ante el Consejo NOVA

La presentación ante el Consejo constituye el momento de **integración profesional del Proyecto Integrador ABS**. Cada equipo presentará la propuesta desarrollada durante sus cuatro misiones y mostrará la manera en que las decisiones de **producto, precio, distribución y promoción** se articulan alrededor de una misma propuesta de valor.

No se trata de presentar nuevamente cuatro trabajos independientes. El desafío consiste en construir una argumentación capaz de mostrar **por qué las decisiones tomadas tienen sentido cuando se observan en conjunto**, qué evidencias las sustentan y de qué manera contribuyen a generar valor para el mercado y para la organización.

El **Expediente Profesional NOVA** constituye la base de esta presentación. Las evidencias desarrolladas durante las misiones permiten recuperar el proceso seguido, revisar la congruencia entre decisiones y realizar los ajustes que el equipo considere necesarios antes de presentar su propuesta integral.

La Directora observa los expedientes que comienzan a colocarse sobre la mesa.

—Cuando llegaron a NOVA, les pedimos observar, preguntar, analizar y aprender a tomar decisiones con fundamento. Hoy no esperamos que nos demuestren que nunca se equivocaron.

Levanta la mirada hacia el grupo.

—Esperamos que puedan explicar **qué decidieron, por qué lo decidieron y qué aprendieron mientras lo hacían**.

Las puertas del Consejo permanecen abiertas.

Esta vez nadie necesita indicarles que pueden entrar.

Ante el Consejo NOVA

Los equipos ocupan sus lugares. Sobre la mesa permanece abierto el Expediente Profesional NOVA. Ya no contiene ejercicios aislados: conserva las huellas de un proceso en el que cada decisión obligó a observar, investigar, discutir alternativas y asumir una posición.

Comienza la presentación.

No transcurre como una exposición en la que alguien simplemente describe diapositivas. Los integrantes del Consejo preguntan.

—¿Qué necesidad sustenta realmente su propuesta?

—¿Por qué este precio y no otro?

—¿Qué ocurriría si el consumidor quisiera encontrar el producto en un lugar diferente al que ustedes eligieron?

—Su comunicación promete esto. ¿La experiencia que diseñaron puede cumplirlo?

Las respuestas no siempre llegan inmediatamente. En algunos momentos los integrantes del equipo consultan sus evidencias; en otros, intercambian una mirada antes de responder. También hay decisiones que necesitan ser reconsideradas.

Y eso forma parte del proceso.

Defender una propuesta profesional no significa demostrar que cada decisión fue perfecta desde el principio. Significa ser capaz de explicar los criterios utilizados, reconocer las relaciones entre las decisiones, identificar aquello que puede mejorarse y responder con fundamento cuando aparece una nueva pregunta.

Poco a poco, algo comienza a hacerse visible.

Ya no hablan solamente del producto.

Hablan de las personas para quienes fue pensado.

Ya no presentan el precio como una cifra.

Explican el valor que intentaron construir y las condiciones que consideraron para sostenerlo.

La distribución deja de ser únicamente una ruta.

Se convierte en disponibilidad, acceso y experiencia.

Y la promoción deja de ser una colección de mensajes.

Se convierte en una manera de comunicar, relacionarse y escuchar.

Cuando termina la última presentación, la Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Nuevos Productos cierra lentamente el expediente que permanece frente a ella.

—Durante su estancia en NOVA aprendieron herramientas, conceptos y métodos. Pero eso era solamente una parte de su formación.

Observa al grupo.

—Cada herramienta les dio nuevas posibilidades para intervenir en el mercado. Aprendieron a desarrollar productos, establecer precios, diseñar canales, construir mensajes, utilizar información y comprender mejor a las personas.

—Y cuanto mayor es nuestra capacidad para influir en una decisión, mayor es también nuestra responsabilidad sobre la manera en que decidimos hacerlo.

Por un momento, la sala permanece en silencio.

—El mercado cambia. Las tecnologías cambian. Las herramientas que hoy dominamos probablemente serán distintas dentro de algunos años. Por eso su formación no puede terminar en aprender a utilizar lo que existe ahora.

—Necesitarán seguir observando, preguntando, aprendiendo y tomando decisiones frente a situaciones que todavía no conocemos.

El Gerente de Mercadotecnia, que ha acompañado al grupo durante buena parte del recorrido, interviene por última vez.

—Cuando llegaron, muchas de nuestras preguntas comenzaban con: “¿Qué harían ustedes?”.

Sonríe.

—A partir de ahora habrá muchas ocasiones en las que nadie les formule la pregunta.

—Serán ustedes quienes tendrán que reconocer que existe una decisión por tomar.

La Directora se pone de pie.

—Eso también significa estar en formación.

No hay una nueva carpeta sobre la mesa.

No aparece otra misión en las pantallas.

Por primera vez, NOVA no les señala el siguiente paso.

Antes de abandonar la sala, la Directora los invita a acompañarla.

—Todavía falta algo.

El grupo atraviesa nuevamente algunos de los espacios que formaron parte de su recorrido. Esta vez no se detienen para recibir instrucciones. En el lugar donde los espera el equipo de NOVA, alguien ha preparado una cámara.

La Dra. América Breñalvírez mira al equipo de NOVA que los acompañó durante el proceso y después a los Gerentes de Mercadotecnia en Formación.

—Hay recorridos que también merecen conservar una imagen.

Monografía 31

Misión cumplida



A mis jóvenes

Queridos estudiantes:

Si han llegado hasta esta página, algo ha cambiado.

No me refiero solamente a lo que ahora saben sobre producto, precio, distribución o promoción. Me refiero a la manera en que observan una necesidad, formulan una pregunta, analizan una alternativa y comprenden que detrás de cada decisión de mercadotecnia siempre hay personas.

Cuando imaginé este recorrido, quise que estos apuntes fueran algo más que páginas para estudiar. Quise construir un espacio en el que pudieran explorar, equivocarse, volver a pensar, tomar decisiones y descubrir poco a poco lo que significa asumir la responsabilidad de crear valor.

Por eso nació NOVA.

Al principio llegaron como estudiantes. Después los llamamos Gerentes de Mercadotecnia en Formación. No fue solamente un cambio de nombre. Con cada misión fueron recibiendo una responsabilidad mayor, porque también crecía lo que eran capaces de observar, analizar y decidir.

Hoy, al mirar el camino recorrido, quisiera pedirles que no recuerden únicamente conceptos, modelos, estrategias o herramientas. Todo eso será importante en su vida profesional, pero habrá algo todavía más importante: *la persona en la que decidan convertirse cuando tengan que utilizarlos.*

La mercadotecnia puede investigar necesidades, diseñar productos, establecer precios, construir rutas hacia el mercado y crear mensajes capaces de influir en las decisiones de otros. Precisamente por eso exige algo más que conocimiento técnico: exige criterio, sensibilidad y responsabilidad.

Algún día quizá estén frente a una decisión para la que no exista una respuesta escrita en un libro. Tal vez tengan información incompleta, intereses encontrados, presión por obtener resultados o varias alternativas aparentemente correctas.

Cuando llegue ese momento, espero que todavía puedan hacerse algunas de las preguntas que nos acompañaron durante este recorrido:

- ¿A quién afecta mi decisión?
- ¿Estoy creando valor o solamente obteniendo una ventaja?
- ¿Podría defender esta decisión frente a las personas que recibirán sus consecuencias?
- ¿Es esta la clase de profesional que quiero ser?

Si esas preguntas permanecen con ustedes, entonces estos apuntes habrán cumplido una misión mucho más importante que enseñar una asignatura.

NOVA termina aquí, pero su propio recorrido apenas comienza.

Ya no habrá una Directora que coloque un expediente sobre la mesa, una misión esperando instrucciones ni una pregunta detonante escrita al final de la página. Afuera encontrarán problemas reales, organizaciones reales y personas reales que confiarán en sus decisiones.

Y entonces les corresponderá a ustedes hacer la pregunta.

Observar. Escuchar. Decidir.
Y actuar con propósito.

Quizá dentro de algunos años no recuerden todas estas páginas. Está bien. Pero deseo profundamente que conserven la curiosidad para seguir aprendiendo, la capacidad de cuestionar lo que parece evidente y la sensibilidad para recordar que ninguna estrategia es verdaderamente valiosa si pierde de vista a las personas.

Ha sido un privilegio acompañarlos durante una parte de su formación.
Ahora les toca continuar.

Confío en ustedes.

Con cariño,

Ana Bertha Sánchez Álvarez

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tema 1. Producto

Armstrong, G., & Kotler, P. (2022). *Marketing: An introduction* (15th ed.). Pearson.

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2024). *International marketing* (19th ed.). McGraw Hill.

Crawford, C. M., & Di Benedetto, C. A. (2021). *New products management* (12th ed.). McGraw Hill Education.

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.

Green, M. C., & Keegan, W. J. (2026). *Global marketing* (11th ed.). Pearson.

Hollensen, S., & Bogdanovic, A. (2025). *Global marketing* (9th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Opresnik, M. O., & Balderas, H. (2022). *Marketing* (18.ª ed.). Pearson.

Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Yang, M. C. (2020). *Product design and development* (7th ed.). McGraw Hill Education.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Mende, M. (2024). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8th ed.). McGraw Hill.

Tema 2. Desarrollo de nuevos productos

Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Butterworth-Heinemann.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.

Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Yang, M. C. (2020). *Product design and development* (7th ed.). McGraw Hill Education.

Tema 3. Precio

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). *Ley Federal de Protección al Consumidor* (última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de diciembre de 2025).

Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Horngren's cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.

Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2020). *Pricing strategy implementation: Translating pricing strategy into results*. Routledge.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

Thomas, M., & Morwitz, V. (2005). Penny wise and pound foolish: The left-digit effect in price cognition. *Journal of Consumer Research, 32*(1), 54–64. https://doi.org/10.1086/429600

Tema 4. Plaza

Amazon. (s. f.). *Logística de Amazon: Servicios de gestión logística para tu negocio de comercio electrónico*.

Asociación Mexicana de Venta Online. (2021). *Estudio sobre venta online en México 2021*.

Asociación Mexicana de Venta Online. (2025). *Estudio sobre venta online en México 2025*.

Chopra, S. (2026). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels* (7th ed.). Pearson/Prentice Hall.

Walmart. (2025, July 17). *Walmart's U.S. supply chain playbook goes global—and it's reinventing retail at scale*. Walmart Corporate.

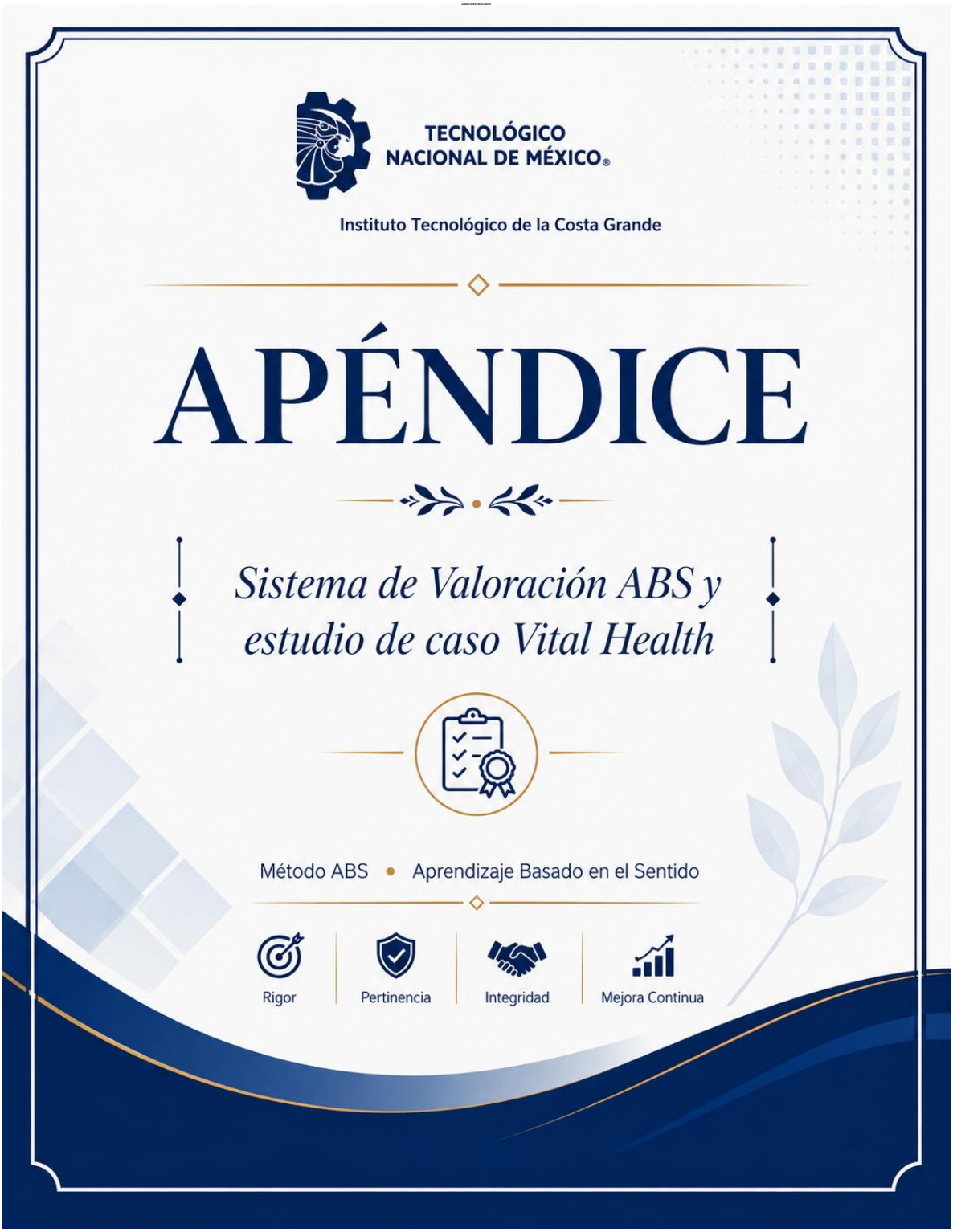
Tema 5. Promoción

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2021). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (12th ed.). McGraw Hill.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.


TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de la Costa Grande
APÉNDICE
Sistema de Valoración ABS y estudio de caso Vital Health
Método ABS • Aprendizaje Basado en el Sentido
Rigor
Pertinencia
Integridad
Mejora Continua

El presente Apéndice reúne los instrumentos de valoración y el estudio de caso que complementan las experiencias de aprendizaje desarrolladas en estos apuntes. Su contenido se organiza en dos partes:

PARTE I

Sistema de Valoración ABS

El Sistema de Valoración ABS (SV) integra tres Documentos Maestros reutilizables para orientar la valoración formativa de los desempeños desarrollados durante las experiencias de aprendizaje:

SV-01 · Retos Mercadológicos

SV-02 · Aprendizajes Experienciales

SV-03 · Proyectos Estratégicos

Cada instrumento establece criterios y niveles de desempeño acordes con la naturaleza de las evidencias valoradas.

PARTE II

Estudio de caso: Vital Health

Cuando una red de distribución amplía sus fronteras.

PARTE I

Sistema de Valoración ABS

Instrumentos para orientar la valoración formativa de los aprendizajes y proyectos.

SV-01 · Retos Mercadológicos

Propósito.

Valorar la capacidad del estudiante para aplicar conocimientos mercadológicos en la resolución fundamentada de situaciones o desafíos concretos.

Criterio	Excelente	Notable	Bueno	Suficiente	Insuficiente
Comprensión del reto	Identifica con precisión la situación, sus elementos relevantes y sus implicaciones.	Identifica la situación y sus principales elementos, con pequeñas omisiones.	Reconoce los elementos esenciales, aunque el análisis es parcial.	Reconoce únicamente los aspectos más evidentes del reto.	Presenta una comprensión insuficiente o incorrecta de la situación.
Aplicación de conocimientos	Aplica de manera pertinente y articulada los conocimientos necesarios para resolver el reto.	Aplica adecuadamente los conocimientos, aunque algunas relaciones podrían profundizarse.	Aplica conocimientos pertinentes, pero de manera parcial.	Utiliza conocimientos básicos con escasa integración.	No aplica los conocimientos pertinentes o los utiliza incorrectamente.
Análisis y decisión	Analiza alternativas y sustenta con claridad una decisión congruente y viable.	Analiza y fundamenta una decisión pertinente, con aspectos menores por profundizar.	Propone una decisión congruente con fundamentación limitada.	Presenta una respuesta básica con escaso análisis.	La decisión carece de análisis, sustento o congruencia.
Comunicación de la respuesta	Presenta la respuesta con claridad, coherencia y lenguaje profesional.	Comunica la respuesta de manera clara y ordenada.	La comunicación es comprensible, aunque presenta algunas imprecisiones.	Comunica las ideas esenciales con organización limitada.	La respuesta resulta confusa, incompleta o difícil de comprender.

Escala de desempeño: Excelente: 95–100 | Notable: 85–94 | Bueno: 75–84 | Suficiente: 70–74 | Insuficiente: competencia no alcanzada (NA).

SV-02 · Aprendizajes Experienciales

Propósito.

Valorar el desempeño del estudiante en experiencias de aprendizaje que requieren observación, participación, análisis y recuperación reflexiva de lo vivido.

Criterio	Excelente	Notable	Bueno	Suficiente	Insuficiente
Participación en la experiencia	Se involucra activamente y con responsabilidad en las acciones requeridas por la experiencia.	Participa de manera constante y responsable, con omisiones menores.	Participa en las acciones principales, aunque de manera parcial.	Su participación es limitada y requiere orientación frecuente.	Presenta escasa participación o no realiza las acciones esenciales.
Observación y recuperación de evidencias	Identifica y recupera evidencias relevantes de la experiencia con precisión y pertinencia.	Recupera evidencias pertinentes, aunque omite algunos elementos secundarios.	Identifica evidencias básicas relacionadas con la experiencia.	Recupera pocas evidencias o estas presentan escasa relación con lo observado.	No recupera evidencias pertinentes o las presenta de manera incorrecta.
Análisis de la experiencia	Analiza lo vivido, establece relaciones significativas y sustenta sus hallazgos con claridad.	Analiza la experiencia y establece relaciones pertinentes, con aspectos menores por profundizar.	Explica los principales hallazgos, aunque con análisis parcial.	Presenta una interpretación básica con escaso análisis.	Se limita a describir la experiencia sin analizarla o presenta conclusiones incongruentes.
Integración del aprendizaje	Integra la experiencia con los conocimientos mercadológicos y reconoce con claridad su aplicación.	Relaciona adecuadamente la experiencia con los conocimientos y su posible aplicación.	Establece relaciones básicas entre la experiencia y los conocimientos trabajados.	Reconoce de manera limitada algunos aprendizajes derivados de la experiencia.	No logra relacionar la experiencia con los conocimientos o aprendizajes esperados.

Escala de desempeño: Excelente: 95–100 | Notable: 85–94 | Bueno: 75–84 | Suficiente: 70–74 | Insuficiente: competencia no alcanzada (NA).

Aplicación del SV-02 al Safari de Aprendizaje ABS

Safari: Detrás de los productos

El SV-02 · Aprendizajes Experienciales constituye el marco para valorar el Safari, mediante ponderaciones acordes con las evidencias y los aprendizajes esperados.

Criterio SV-02	Ponderación	Justificación en el Safari
1. Participación en la experiencia	20 %	El equipo se organiza, distribuye responsabilidades y participa activamente durante la visita al establecimiento.
2. Observación y recuperación de evidencias	30 %	Selecciona doce productos, registra sus características y recupera evidencias pertinentes para fundamentar su clasificación.
3. Análisis de la experiencia	30 %	Interpreta los hallazgos, responde las preguntas con argumentos y analiza las decisiones mercadológicas observadas.
4. Integración del aprendizaje	20 %	Relaciona la experiencia con los conceptos estudiados y propone una mejora que genere valor o reduzca el impacto social o ambiental.
Total	**100 %**	

SV-03 · Proyectos Estratégicos

Propósito.

Valorar de manera integral el desempeño del estudiante en proyectos estratégicos que requieren analizar el contexto, fundamentar e integrar conocimientos, generar soluciones, tomar decisiones, articular saberes interdisciplinarios y trabajar colaborativamente.

Criterio	Excelente	Notable	Bueno	Suficiente	Insuficiente
1. Análisis del contexto y adaptación de la propuesta	Analiza integralmente las condiciones relevantes del contexto, identifica relaciones entre sus principales variables y adapta estratégicamente la propuesta ante las características, necesidades o cambios detectados.	Analiza las principales condiciones del contexto y adapta la propuesta de manera pertinente, aunque algunas relaciones entre variables podrían profundizarse.	Identifica y analiza las condiciones más evidentes del contexto y realiza ajustes congruentes, aunque integra parcialmente los factores considerados.	Reconoce algunas condiciones básicas del contexto y realiza ajustes elementales, con análisis limitado de sus implicaciones.	Presenta información insuficiente o poco pertinente sobre el contexto, o no logra utilizarla para adaptar y sustentar la propuesta.
2. Fundamentación e integración de conocimientos	Integra de manera pertinente y articulada conceptos, información y conocimientos relevantes para sustentar sólidamente el análisis, las decisiones y la propuesta.	Integra conceptos, información y conocimientos pertinentes para sustentar la propuesta y sus principales decisiones, aunque algunas relaciones podrían profundizarse.	Utiliza conceptos e información adecuados para fundamentar la propuesta, aunque su integración es parcial o algunas decisiones requieren mayor sustento.	Emplea conocimientos básicos relacionados con la situación planteada, pero su utilización para fundamentar el análisis y las decisiones es limitada.	Presenta fundamentos o información insuficientes, poco pertinentes o escasamente vinculados con las decisiones y la propuesta.
3. Creatividad y solución estratégica	Propone soluciones creativas, pertinentes y viables que responden estratégicamente a la situación mercadológica, aportan valor y evidencian exploración de alternativas más allá de las evidentes.	Propone soluciones pertinentes y viables con elementos creativos que enriquecen la propuesta, aunque algunas alternativas podrían explorarse con mayor profundidad.	Propone una solución congruente e incorpora algunos elementos diferenciadores, aunque recurre principalmente a alternativas convencionales.	Presenta una solución básica y aplicable, pero con escasa exploración de alternativas o aportaciones propias.	Presenta una solución poco pertinente, insuficientemente desarrollada o difícilmente viable, sin evidencia clara de generación y valoración de alternativas.
4. Pensamiento crítico y toma de decisiones	Analiza críticamente la información, contrasta alternativas, valora sus posibles implicaciones y sustenta con argumentos sólidos las decisiones adoptadas.	Analiza información relevante, compara alternativas y fundamenta adecuadamente sus decisiones, aunque algunas implicaciones podrían examinarse con mayor profundidad.	Analiza la información y considera alternativas para tomar decisiones congruentes, aunque la comparación o argumentación presenta profundidad limitada.	Utiliza información básica para tomar decisiones, pero considera pocas alternativas y ofrece una justificación elemental.	Toma decisiones con análisis insuficiente, sin contrastar adecuadamente alternativas o sin presentar argumentos que permitan sustentarlas.
5. Integración interdisciplinaria	Integra pertinentemente conocimientos, herramientas o perspectivas de otras áreas para enriquecer el análisis, fortalecer las decisiones y construir una solución mercadológica integral.	Integra conocimientos o herramientas de otras áreas que contribuyen pertinentemente al análisis y la propuesta, aunque algunas relaciones podrían profundizarse.	Relaciona conocimientos de otras áreas con la situación mercadológica y los utiliza en algunos componentes de la propuesta, aunque su integración es parcial.	Reconoce la relación con otras áreas, pero incorpora esos conocimientos de manera limitada o poco articulada.	No establece relaciones pertinentes con otras áreas o las menciona sin integrarlas efectivamente al análisis y la propuesta.
6. Trabajo colaborativo y responsabilidad profesional	Participa activamente, asume y cumple responsabilidades, aporta al análisis y las decisiones, integra las contribuciones de los demás y favorece acuerdos y corresponsabilidad en el resultado.	Participa de manera constante, cumple sus responsabilidades y contribuye a las decisiones y al resultado colectivo, aunque puede fortalecer la integración de aportaciones o acuerdos.	Cumple las responsabilidades asignadas y participa en el trabajo colectivo, aunque sus aportaciones a la integración, discusión o toma de decisiones son limitadas.	Participa de manera básica y cumple parcialmente las responsabilidades asumidas; requiere mayor involucramiento, autonomía o corresponsabilidad.	Evidencia participación o cumplimiento insuficientes, depende excesivamente del trabajo de otros o no asume responsablemente los compromisos necesarios para el resultado colectivo.

Escala institucional de desempeño: Excelente: 95–100 | Notable: 85–94 | Bueno: 75–84 | Suficiente: 70–74 | Insuficiente: competencia no alcanzada (NA).

Aplicación del SV-03 al Proyecto Integrador ABS

El SV-03 · Proyectos Estratégicos constituye el marco común para valorar las cuatro Misiones, mediante ponderaciones específicas acordes con las evidencias y decisiones de cada etapa.

SV-03 · Proyectos Estratégicos

Misión 1. De la oportunidad a la propuesta de valor

Criterio SV-03	Ponderación	Justificación en la Misión 1
1. Análisis del contexto y adaptación de la propuesta	20 %	El equipo parte del contexto, identifica una oportunidad y debe demostrar que la propuesta responde a una necesidad o problemática relevante.
2. Fundamentación e integración de conocimientos	15 %	Debe aplicar los conocimientos desarrollados sobre tipos de nuevos productos, proceso de desarrollo y decisiones de diseño para sustentar la propuesta.
3. Creatividad y solución estratégica	25 %	Es una capacidad central en esta misión: transformar una oportunidad identificada en una propuesta de nuevo producto que aporte valor y elementos de diferenciación.
4. Pensamiento crítico y toma de decisiones	15 %	El equipo debe seleccionar y justificar características, atributos, decisiones de diseño y una ruta inicial de desarrollo, no simplemente describir una idea.
5. Integración interdisciplinaria	10 %	La propuesta considera viabilidad, responsabilidad y sustentabilidad, lo que exige ampliar la mirada más allá de las decisiones estrictamente mercadológicas.
6. Trabajo colaborativo y responsabilidad profesional	15 %	La primera entrega inicia formalmente el trabajo colectivo que continuará desarrollándose durante las siguientes misiones.
TOTAL		**100 %**

SV-03 · Proyectos Estratégicos

Misión 2. De la propuesta de valor a una decisión de precio

Criterio SV-03	Ponderación	Justificación en la Misión 2
1. Análisis del contexto y adaptación de la propuesta	20 %	La decisión de precio debe responder al mercado, al consumidor, a la competencia y a las condiciones que rodean la propuesta de valor.
2. Fundamentación e integración de conocimientos	20 %	El equipo debe integrar conceptos y herramientas de precio para sustentar la decisión, articulando los factores, métodos y estrategias pertinentes.
3. Creatividad y solución estratégica	10 %	La creatividad interviene en la construcción de alternativas de precio y ajustes coherentes con la propuesta de valor, sin sustituir la viabilidad de la decisión.
4. Pensamiento crítico y toma de decisiones	20 %	La misión exige comparar alternativas, valorar implicaciones y justificar una decisión de precio congruente con los objetivos y condiciones analizadas.
5. Integración interdisciplinaria	15 %	La decisión de precio requiere articular perspectivas mercadológicas y financieras, especialmente costos, margen, punto de equilibrio y viabilidad.
6. Trabajo colaborativo y responsabilidad profesional	15 %	El equipo debe distribuir responsabilidades, integrar análisis y asumir colectivamente la sustentación de una decisión con implicaciones para la organización y el mercado.
TOTAL		**100 %**

SV-03 · Proyectos Estratégicos

Misión 3. De la propuesta de valor a una ruta hacia el mercado

Criterio SV-03	Ponderación	Justificación en la Misión 3
1. Análisis del contexto y adaptación de la propuesta	20 %	El equipo debe analizar las características del mercado, del consumidor y de la propuesta de valor para definir una ruta hacia el mercado congruente con las condiciones identificadas.
2. Fundamentación e integración de conocimientos	20 %	La misión requiere integrar los conocimientos sobre canales de distribución, diseño y administración del canal, distribución física, logística y cadena de suministro para sustentar la propuesta.
3. Creatividad y solución estratégica	10 %	La creatividad se refleja en la configuración de alternativas de canal y soluciones de distribución que aporten valor y respondan a las condiciones del proyecto.
4. Pensamiento crítico y toma de decisiones	20 %	El equipo debe comparar alternativas, valorar implicaciones y justificar decisiones sobre la estructura del canal, intermediarios y operación de la distribución.
5. Integración interdisciplinaria	15 %	La propuesta exige articular decisiones mercadológicas con aspectos operativos, logísticos y de servicio para construir una ruta viable hacia el mercado.
6. Trabajo colaborativo y responsabilidad profesional	15 %	La misión requiere integrar aportaciones del equipo y asumir colectivamente decisiones que afectan la disponibilidad del producto y la experiencia del consumidor.
TOTAL		**100 %**

SV-03 · Proyectos Estratégicos

Misión 4. De la propuesta de valor a una comunicación que conecta

Criterio SV-03	Ponderación	Justificación en la Misión 4
1. Análisis del contexto y adaptación de la propuesta	15 %	El equipo debe analizar el contexto, las audiencias y las condiciones de comunicación para adaptar la propuesta y orientar decisiones promocionales pertinentes.
2. Fundamentación e integración de conocimientos	20 %	La misión exige integrar los conocimientos sobre mezcla promocional, publicidad, medios, promoción de ventas, relaciones públicas y evaluación para sustentar la propuesta de comunicación.
3. Creatividad y solución estratégica	20 %	La creatividad adquiere especial relevancia al transformar la estrategia en mensajes, contenidos y acciones capaces de conectar con las audiencias sin perder coherencia con la propuesta de valor.
4. Pensamiento crítico y toma de decisiones	20 %	El equipo debe seleccionar y justificar objetivos, herramientas, medios y acciones, valorar sus implicaciones y establecer criterios para evaluar la efectividad de la comunicación.
5. Integración interdisciplinaria	10 %	La propuesta requiere articular decisiones mercadológicas con consideraciones de diseño, tecnología, recursos, ética y responsabilidad profesional.
6. Trabajo colaborativo y responsabilidad profesional	15 %	La misión integra el trabajo desarrollado durante el proyecto y exige coordinación, corresponsabilidad y una comunicación profesional congruente con las decisiones del equipo.
TOTAL		**100 %**

PARTE II

Estudio de caso: Vital Health

Cuando una red de distribución amplía sus fronteras

ESTUDIO DE CASO · VITAL HEALTH

Cuando una red de distribución amplía sus fronteras

Crecer, escalar y conservar la esencia

Propósito del caso. Analizar cómo una organización puede acompañar su expansión mediante decisiones congruentes de producto, precio, distribución y comunicación, sin confundir velocidad de crecimiento con capacidad sostenible para operar en nuevos mercados.

Una empresa que necesitaba aprender a escalar

Vital Health es una empresa mexicana del sector de productos nutracéuticos de origen natural que opera mediante un modelo de comercialización apoyado en una comunidad de distribuidores, líderes y consumidores. Desde 2022, su crecimiento ha planteado una pregunta que rebasa la simple incorporación de nuevos mercados: ¿cómo ampliar la red sin perder el control, la estabilidad y la esencia con la que fue creada?

Durante las primeras etapas, muchas decisiones podían resolverse de manera directa. Conforme aumentaron los consumidores, los distribuidores y los mercados atendidos, la organización necesitó desarrollar estructuras y procesos capaces de sostener una operación de mayor alcance. La experiencia llevó a su dirección a distinguir dos conceptos que con frecuencia se utilizan como si fueran equivalentes: crecer y escalar.

Idea articuladora. Crecer implica ampliar la operación. Escalar exige construir capacidades para que esa ampliación pueda sostenerse.

Producto: innovar para permanecer relevante

Desde el inicio, Vital Health buscó que sus productos no fueran solamente atractivos para el mercado, sino que generaran una experiencia capaz de favorecer la satisfacción y la recompra. La diferenciación de las formulaciones y la innovación se asumieron como componentes permanentes de la estrategia, no como respuestas aisladas a una tendencia pasajera.

Esta orientación condujo a prestar atención a la calidad de las materias primas, las formulaciones, los procesos de producción y la incorporación posterior de nuevas tecnologías. Sin embargo, la empresa también aprendió que innovar no significa lanzar productos de manera constante. Puede significar mejorar lo que ya funciona, escuchar al consumidor y realizar ajustes que permitan conservar la relevancia del producto mientras la organización crece.

Precio: una consecuencia de la propuesta de valor

Para Vital Health, el precio no constituye el único argumento para competir. Su establecimiento se relaciona con la calidad, las materias primas, los procesos de fabricación, la innovación y el valor que el consumidor percibe durante el uso del producto.

La organización no pretende posicionarse necesariamente como la alternativa de menor precio. Busca que el consumidor considere que aquello que recibe justifica lo que paga y que la experiencia obtenida le proporcione razones para volver a comprar. Por ello, una pregunta acompaña sus decisiones: ¿por qué una persona debería elegir el producto y continuar consumiéndolo?

Distribución: una comunidad que necesita capacidades

La distribución cumple una función central en el modelo de Vital Health porque

acerca los productos al consumidor mediante personas que conocen y viven la experiencia de la marca. Sin embargo, ampliar la red no consiste únicamente en incorporar más distribuidores. Para crecer de manera saludable, la empresa identifica como necesarias la formación de líderes, la capacitación, los procesos, las herramientas y una cultura organizacional que permita replicar las mejores prácticas.

Esta transformación modifica la manera de entender el canal. La comunidad que participa en la comercialización no es solo un medio para desplazar productos: también comunica la propuesta de valor, acompaña la experiencia del consumidor y contribuye a sostener la presencia de la marca en diferentes mercados.

Una misma esencia, distintas formas de operar

La llegada a nuevos mercados produjo otro aprendizaje: una estrategia no puede trasladarse mecánicamente de un contexto a otro. Vital Health reconoce principios que deben conservarse, pero también características particulares de cada mercado que requieren adaptación. Esto obliga a equilibrar consistencia y flexibilidad: mantener la esencia de la organización y, al mismo tiempo, responder a condiciones locales.

Antes de abrir un nuevo país, la empresa evalúa si existe liderazgo consolidado y condiciones suficientemente sólidas. La expansión se concibe, por tanto, como resultado de capacidades previamente desarrolladas, no únicamente como una meta geográfica.

Comunicación: muchas experiencias construyen una marca

La confianza ha sido uno de los factores centrales del crecimiento. En este modelo, la comunicación no ocurre únicamente entre la empresa y el consumidor. Se extiende a la comunidad de distribuidores, líderes y consumidores; por ello, cada interacción puede fortalecer o debilitar la percepción de la marca.

Los eventos, la capacitación, la comunicación digital, las redes sociales y las

experiencias compartidas contribuyen a generar identidad y pertenencia. Aun así, la dirección sostiene que una marca no se construye solamente mediante publicidad: requiere congruencia entre lo que la empresa comunica y lo que efectivamente entrega a través del producto, la experiencia del consumidor y el acompañamiento proporcionado a su comunidad.

Aprendizaje de marca. Numerosas experiencias individuales positivas pueden terminar convirtiéndose en una experiencia colectiva.

La decisión determinante: crecer con bases sólidas

Entre los aprendizajes acumulados desde 2022, Vital Health identifica como determinante la decisión de procurar un crecimiento orgánico y sostenible, apoyado en la formación de líderes y en el desarrollo natural de cada mercado.

La organización vincula esta orientación con disciplina financiera, estabilidad y preservación de la cultura organizacional.

La decisión también implica aceptar una aparente renuncia: no abrir un mercado únicamente porque existe la posibilidad inmediata de hacerlo. Esperar a que existan liderazgo y condiciones suficientes puede moderar la velocidad de expansión, pero reduce el riesgo de comprometer la estructura que deberá sostenerla.

Dilema directivo. ¿Conviene abrir rápidamente un nuevo mercado para aprovechar una oportunidad inmediata, o esperar hasta contar con liderazgo, capacidades y condiciones que permitan sostenerlo?

El desafío continúa

La trayectoria descrita muestra que producto, precio, distribución y comunicación no funcionan como decisiones independientes. La diferenciación del producto necesita una propuesta de valor comprensible; esa propuesta requiere una red capaz de acercarla al consumidor; y la red, a su vez, participa en la construcción cotidiana de la confianza y la experiencia de marca.

Para Vital Health, ampliar fronteras no significa repetir exactamente lo realizado en el mercado anterior. Significa aprender qué debe permanecer, qué necesita adaptarse y qué capacidades deben existir antes de avanzar. Su principal conclusión sintetiza esa lógica: crecer más rápido no siempre significa crecer mejor; el crecimiento respaldado por liderazgo, disciplina financiera y necesidades reales del mercado puede generar un valor más duradero.

Información para el análisis

Decisión	Evidencia en el caso
Producto	Diferenciar formulaciones; cuidar materias primas y procesos; mejorar lo que ya funciona; escuchar al consumidor.
Precio	Relacionarlo con calidad, innovación y valor percibido, no competir exclusivamente por menor precio.
Distribución	Desarrollar líderes, capacitación, procesos, herramientas y cultura para sostener la ampliación de la red.

Decisión	Evidencia en el caso
Adaptación	Conservar principios esenciales y ajustar la operación a las características de cada mercado.
Comunicación	Construir confianza mediante congruencia entre el mensaje, el producto, la experiencia y el acompañamiento.
Crecimiento	Avanzar de forma orgánica y sostenible; abrir mercados cuando existan liderazgo y condiciones sólidas.

Delimitación didáctica. La narrativa anterior se elaboró a partir de información proporcionada por Vital Health. Las consignas de análisis, interpretaciones académicas y actividades que acompañen el caso en los apuntes son elaboraciones didácticas de la autora y no representan decisiones adicionales atribuidas a la empresa.

Fuente empresarial

Vital Health Global. (2026, agosto). Respuestas a la Guía breve para la documentación del caso de éxito Vital Health [Comunicación institucional proporcionada para fines académicos].