

# **Aplicaciones de marketing**

## **Un enfoque desde casos mexicanos**

Colección Monografías de la Academia

DÍAZ PELAYO | CAVAZOS ARROYO | (coords.)

# Aplicaciones de marketing

## Un enfoque desde casos mexicanos



Libros que transforman

CUCS<sup>UR</sup>

Universidad  
de Guadalajara



**Marco Antonio Cortés Guardado**  
Rectoría General

**Miguel Ángel Navarro Navarro**  
Vicerrectoría Ejecutiva

**José Alfredo Peña Ramos**  
Secretaría General

**Alfredo T. Ortega Ojeda**  
Rectoría del Centro Universitario  
de la Costa Sur

**Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla**  
Rectoría del Centro Universitario  
de Ciencias Económico Administrativas

**José Antonio Ibarra Cervantes**  
Corporativo de Empresas Universitarias

**Javier Espinoza de los Monteros Cárdenas**  
Dirección de la Editorial Universitaria

Primera edición electrónica, 2012

#### **Coordinadores**

© Cesar Amador Díaz Pelayo  
Judith Cavazos Arroyo

#### **Textos**

© Cesar Amador Díaz Pelayo, Judith Cavazos Arroyo, Roberto González Monroy, Claudia Leticia Preciado Ortíz, Aurora Irma Mánynez Guaderrama, Rogelio Puente Díaz, Ana Paola Sánchez Lezama, Alejandro Melchor Ascencio, Ruth Cavazos Arroyo, José Ignacio Azuela Flores, Miguel Ángel Romero.

#### **Subdirección**

Edgardo Flavio López Martínez

**Coordinación editorial**  
Sayri Karp Mitastein

**Producción y corrección**  
Jorge Orendáin Caldera

**Diseño de interiores, portada y formación**  
Lópx. Diseño y Comunicación Visual

**Aplicaciones de marketing : un enfoque desde casos mexicanos / Díaz Pelayo, Cavazos Arroyo coords. ; Roberto González Monroy ... [et al.] -- 1a ed. - Guadalajara, Jalisco : Editorial Universitaria : Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa Sur, 2012. (Colec. Monografías de la academia)**  
Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-607-450-631-0

1. Mercadotecnia-Estudio de casos I. Díaz Pelayo, César Amador, coord. II. Cavazos Arroyo, Judith, coord. III. González Monroy, Roberto IV. Serie

658.8 .A64 CDD  
HF5415 .A64 LC

Esta obra fue evaluada para su publicación por miembros del Sistema Nacional de Investigadores de la Universidad de Guadalajara, Universidad del Caribe y un Comité Editorial Privado y se financió con recursos del PIFI 2011.

D.R. © 2012, Universidad de Guadalajara



#### **Editorial Universitaria**

José Bonifacio Andrade 2679  
Colonia Lomas de Guevara  
44657 Guadalajara, Jalisco

01 800 834 54276

[www.editorial.udg.mx](http://www.editorial.udg.mx)

ISBN 978-607-450-631-0

Noviembre de 2012

Hecho en México  
*Made in Mexico*

Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso por escrito del titular de los derechos correspondientes.

# Índice

7 Prólogo

9 Introducción

12 Prefacio

17 Capítulo 1. Mercadotecnia digital

CESAR AMADOR DÍAZ PELAYO

CLAUDIA LETICIA PRECIADO ORTIZ

---

27 Capítulo 2. Mercadotecnia de servicios

ROBERTO GONZÁLEZ MONROY

---

41 Capítulo 3. Mercadotecnia y estrategias de distribución

AURORA IRMA MÁYNEZ GUADERRAMA

---

49 Capítulo 4. Comportamiento del consumidor

ROGELIO PUENTE DÍAZ

---

68 Capítulo 5. Comportamiento de consumo y estrategia

JUDITH CAVAZOS ARROYO

RUTH CAVAZOS ARROYO

---

81 Capítulo 6. Mercadotecnia social

ANA PAOLA SÁNCHEZ LEZAMA

ALEJANDRO MELCHOR ASCENCIO

---

**116 Capítulo 7. Mercadotecnia en instituciones culturales**

**JOSÉ IGNACIO AZUELA FLORES**

---

**123 Capítulo 8. Certificación de la calidad y mercadotecnia de servicios**

**MIGUEL ÁNGEL ROMERO**

---

# Prefacio

CESAR AMADOR DÍAZ PELAYO

JUDITH CAVAZOS ARROYO

---

*Aplicaciones de marketing. Un enfoque desde casos mexicanos*, es una obra producto del talento de excelentes académicos quienes dedicaron horas de minucioso trabajo a gestar la obra que tenemos en nuestras manos.

Es un producto literario que se fundamenta en dos grandes pilares: pasión y generosidad.

En principio refleja la generosidad de Judith Cavazos y César Díaz; en esta obra se hace tangible su amor por la divulgación en el área que nos une: mercadotecnia; se hace patente el espíritu de abatir barreras como la distancia, las ideologías institucionales o la disponibilidad de tiempo; se manifiesta su vocación de construir, a través de la educación, un espacio en que mejoremos la calidad de vida de quienes nos rodean.

Por otro lado, es la pasión el motor del quehacer educativo, esa pasión tan grande por aquello a lo que hemos decidido dedicar nuestras vidas: la transformación de personas a través de experiencias de aprendizaje.

Y son, justamente, esa pasión y generosidad de los coordinadores, que contagian a los diferentes autores de estos casos: desde la racionalidad de modelos en negocios electrónicos, al altruismo de la donación de órganos; de la estructura de una certificación en calidad, a la flexibilidad del arte en instituciones culturales; de la pasión deportiva representada en un equipo de fútbol, a la reflexión sobre las estrategias de marketing en instituciones de educación.

No es sencilla la tarea de realizar un libro; implica un trabajo de introspección y construcción, de reflexión y de creación... al final se trata de

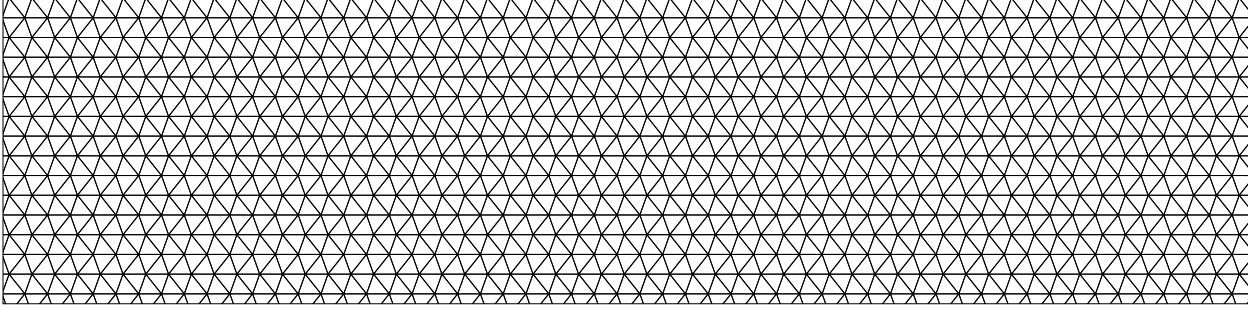
brindar conocimiento, y el conocimiento tiene la gran virtud que al compartirlo, no se pierde, por el contrario, enriquece a quien lo da.

Esta es la lección de generosidad que nos presentan los autores y que nos invitan a emular: ser generoso con las bendiciones que la vida nos ha brindado, pues al compartir crecemos en lo profesional y en lo personal; ser responsable con el poder de influencia que nos da mercadotecnia, pues en nuestras manos está el cambiar ideas para beneficio de unos pocos o para enriquecimiento de muchos; ser disciplinado con la ejecución de las tareas, pues esto nos da resultados efectivos; pero sobre todo, entregarnos con generosidad y pasión a lo que hacemos, sabedores que al hacerlo ganamos en calidad de vida, para nosotros y para los que tenemos la fortuna de coincidir en este espacio de vida.

Finalmente, este libro nos invita a ser palomitas, como el caso del grupo cinematográfico presentado en el capítulo II “ser divertidos, pioneros, creativos, curiosos y con el ánimo de un aprendizaje continuo; trabajando como muchas palomitas en una canasta, respetando todas las variedades de palomitas, trabajando con sencillez y disciplina”

Invito a la comunidad de marketing a disfrutar de este texto, a deleitarse en su aplicación en las aulas, a involucrarse en los casos presentados, a ahondar en las técnicas propuestas, pero principalmente, a tomarlo como una plataforma, un escalón, un impulso que nos permita crecer y consolidar nuestra disciplina y nuestro quehacer educativo.

Enhorabuena.



# Prólogo

CESAR AMADOR DÍAZ PELAYO

JUDITH CAVAZOS ARROYO

---

El impacto de los contextos en los diferentes aspectos vinculados con la mercadotecnia incide en los retos, las oportunidades y el desarrollo de las estrategias enfocadas a generar resultados tanto en los mercados locales como internacionales. Un país puede compartir sustancialmente con otros, aspectos macro-ambientales, así como meso y micro factores, y aún con ello, la relevancia del mercado doméstico, su dinámica, sus agentes y sus propias particularidades no puede ser ignorada, ya que es clave para el desarrollo y las prácticas comerciales locales.

Este libro pretende acercar al lector a aplicaciones de la mercadotecnia contemporánea en el contexto mexicano. Si bien, las bases de las teorías y conceptos que argumentan cada uno de los casos presentados, se sostienen en los conocimientos y paradigmas de la disciplina mercadológica, las aplicaciones se encuentran contextualizadas a la dinámica y complejidad del mercado mexicano. En cada capítulo, los autores fundamentan sus argumentos, presentan una problemática o antecedentes del problema, así como el desarrollo del caso a fin de presentarle al lector los elementos clave para el análisis del caso. En la parte final del caso, encontrará una serie de preguntas que le permitirán reflexionar y analizar, a fin de que el lector obtenga el mayor provecho de la lectura de cada uno de los casos presentados.

En el capítulo 1, se presenta el caso de *Mercado Libre*, un modelo de negocio B2C que se reconvirtió a través de las herramientas 2.0 con el propósito de satisfacer y fidelizar mejor a sus clientes. La aplicación del paradigma de

la mercadotecnia relacional e interactiva a través del comercio electrónico ha llevado a Mercado Libre a desarrollar nuevos servicios, operaciones tecnológicas y alianzas estratégicas con la finalidad de obtener mejores resultados tanto financieros como en la posición competitiva de la compañía, a pesar de los retos que alberga el comercio electrónico en el país.

En el capítulo 2, se destaca la importancia del marketing de experiencias a través del caso de *Cinépolis*. El lector comprenderá cómo variedad, localización, valores compartidos, calidad del servicio al cliente y fidelización del cliente son indispensables para el desarrollo y entrega de experiencias al espectador. El lector identificará la importancia de la optimización del acceso a través de los nuevos medios, y la importancia de las alianzas con organizaciones detallistas exitosas con el objeto de generar promociones atractivas a los consumidores del séptimo arte.

En el capítulo 3, se presenta el caso *Herdez*, conduciendo al lector en un ámbito cada vez más estudiado: la mercadotecnia y la gestión de la cadena logística de suministros involucradas en la generación de ventajas competitivas para las organizaciones. Más allá de la distribución física y logística, la gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo de estrategias tanto de producción como de comercialización. Cuando organizaciones como *Herdez*, requieren mejores resultados económicos, entonces deben hacer una revisión exhaustiva de las líneas de productos ofrecidas y su rentabilidad, el desarrollo de nuevos productos, la viabilidad operativa de plantas, bodegas y centros de distribución y su cadena logística, así como la identificación de las estrategias comerciales y logísticas de los competidores.

El capítulo 4 presenta un caso de mercadotecnia deportiva a través del equipo de fútbol de la primera división, más amado u odiado en México, *El Club América*. Se sustenta la conducta de los consumidores bajo argumentos teóricos de la psicología social, analizando aspectos como la implicación de las emociones, los equipos de fútbol como grupos socialmente atractivos y los niveles de identificación con el equipo. El autor profundiza en las ventajas y desventajas, así como los retos y dificultades de gestionar la marca *América* y su dinámica con el rechazo y la lealtad de marca explícitas por parte de los aficionados.

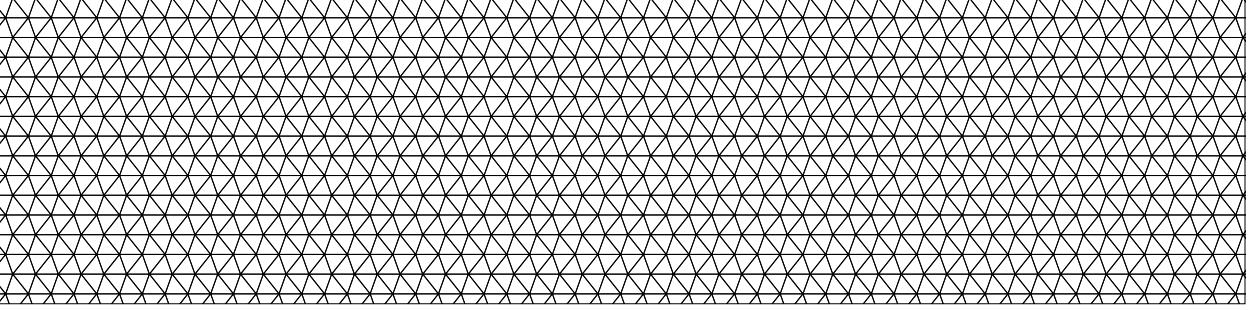
El capítulo 5 retoma el caso de la *Universidad del Centro-Sur de México, A.C.* y su aplicación de estrategias de mercadotecnia de servicios para lograr

una mejor posición competitiva en el sector de la educación superior, creciendo y después consolidándose en su área de impacto. La mercantilización de la educación se discute en un ámbito donde unos consideran la naturaleza económica de las instituciones de educación superior privadas, y donde otros, sostienen que debe prevalecer ante todo los objetivos trascendentes y transformadores de la educación sobre la naturaleza económica.

En el capítulo 6 se presenta dentro del campo de la mercadotecnia social un problema de salud en México: la donación de órganos, específicamente el caso de *donación de riñón* en el municipio de Calvillo en el estado de Aguascalientes. Los autores describen y evidencian la gravedad del problema de salud en el contexto estudiado, los factores de influencia en la donación, así como los factores que inciden en la generación de actitudes desfavorables a la donación del órgano, la audiencia potencial y los elementos para el desarrollo de una posible estrategia de intervención a fin de modificar la conducta de los donantes potenciales.

En el capítulo 7 se desarrolla un caso de la mercadotecnia cultural, donde el *Museo de Arte contemporáneo del puerto de Tampico* presenta un problema de afluencia. Se describen los esfuerzos por parte de la institución, enfocados al incremento de las audiencias, así como los esfuerzos y desafíos para lograrlo. En el desarrollo del caso es posible observar cómo los agentes del mercado interactúan, y un asunto organizacional puede convertirse en un problema de política pública, llegando a poner en juego la permanencia de un bien público. El lector podrá identificar el desarrollo de los elementos estratégicos para revitalizar el museo y cómo la dinámica eficaz de otros competidores puede convertirse en una amenaza aún para las organizaciones culturales.

El capítulo 8 se adentra en el análisis de las estrategias que utiliza la empresa *MASER Consulting, s.c.*, sobre el desarrollo de sistemas de administración de la calidad con el fin de lograr la certificación internacional ISO 9001:2008. El autor hace una descripción de la situación de la organización y la forma en que se diseñó y ejecutó la estrategia para lograrlo. A través de dos etapas con sus respectivas actividades, la organización sigue un plan de acción para obtener la certificación esperando incrementar con ello su cartera de clientes; sin embargo, al presentarse la auditoría, la organización enfrenta una serie de retos y no conformidades sobre las que el lector podrá reflexionar.



# Introducción

CESAR AMADOR DÍAZ PELAYO

JUDITH CAVAZOS ARROYO

---

Un conocido proverbio menciona: “Un hombre sabio aprende de sus errores, pero uno más sabio aprende de los errores de otros”, lo mismo podría decirse de los aciertos.

Exponer diferentes tópicos de la mercadotecnia a través de casos, compilarlos en un libro y ponerlos al alcance de estudiantes e interesados en la mercadotecnia, tiene como propósito aproximar a los lectores al conocimiento de la disciplina a través de las experiencias, aciertos y fracasos, así como el desarrollo e implementación de estrategias de diferentes organizaciones mexicanas insertadas en ámbitos y sectores que atienden a diferentes segmentos de mercados.

De las experiencias que cada caso plantea, esperamos que el lector pueda asumir una posición reflexiva y crítica, que le conduzca a nuevas fronteras del pensamiento y a una contribución en la conformación de las competencias necesarias para la formación profesional en mercadotecnia.

Esperamos que las siguientes páginas cumplan con el cometido de llevarte, estimado lector, a identificar aspectos, decisiones y actividades que generan y entregan valor al consumidor, así como elementos del entorno que benefician o desafían a una organización durante o después de la toma de decisiones en materia de mercadeo, repercutiendo con ello en la posición competitiva y la interacción con agentes y aspectos del entorno.

## El método del caso

El método del caso es una manera de enseñanza en la cual los estudiantes aprenden con base en experiencias y situaciones que suceden en la vida real. Con ello pueden construir su propio aprendizaje que los aproxima a su entorno profesional. El método se fundamenta en la participación activa, en la discusión y trabajo grupal de una situación que se observa en un caso.

Se puede decir que un caso refleja situaciones reales, que se plantean a través de la narrativa, mediante el uso de datos que resultan básicos para el análisis. El caso es también una excelente oportunidad para que los estudiantes practiquen habilidades que son parte también de la exigencia del mercado laboral en la vida real, habilidades que en el campo de la mercadotecnia pueden ser: investigación, observación, diagnóstico, toma de decisiones y trabajo en equipo. Hoy en día este método es muy empleado en la formación de estudiantes de pregrado y posgrado en las ciencias sociales, y por ende, en la enseñanza de la mercadotecnia.

Según Parr y Smith (1998), la utilización del método del caso con fines de aprendizaje descansa en ciertas premisas:

- Las actividades de aprendizaje permiten a los estudiantes la comprensión de información teórica a partir del análisis de una situación práctica.
- Las sesiones de clase se tornan en un ambiente activo y estimulante, en el que las discusiones giran en torno al debate de ideas desde puntos de vista diferentes, sin generar agresiones y hostilidades personales.
- Dado que los casos representan situaciones complejas de la vida real, es factible poner en práctica habilidades de trabajo grupal tales como: la negociación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación efectiva.
- El análisis o el estudio de un caso demanda, esencialmente, un proceso-discusión en grupo bajo un enfoque colaborativo.
- Las discusiones reflejan el modo en que, la mayoría de las veces, son tomadas las decisiones en situaciones reales de la práctica profesional.
- Dado que el componente esencial del método del caso es la discusión, conviene tener en cuenta las características de una “buena” discusión.
- Enfocar el análisis de la situación tanto desde una perspectiva global como de una perspectiva en particular.

- Ser sensibles a la relación entre conceptos, funciones y procesos.
- Analizar y comprender una situación desde un punto de vista multi-dimensional.
- Orientarse a la acción.

## Propósito del método de casos

Es proporcionar a los estudiantes la posibilidad de adquirir una mejor compresión de los problemas que puede encontrar y que sirva de plataforma para desarrollar las competencias y habilidades profesionales para su solución, de una forma sistemática que lo lleve a soluciones viables.

## ¿Cómo se emplea el método de casos?

En el empleo de este método se recomienda el uso de la narrativa de los sucesos por un narrador, el cual no debe hacer ninguna interpretación para no cambiar la percepción del estudiante.

Correa (2002) recomienda que las sesiones puedan durar entre 20 minutos y 2 horas, organizando equipos de trabajo para que se socialice el caso antes de una reunión plenaria. Esta actividad ayuda a socializar las ideas, detectar líderes o estudiantes poco participativos. El fin de dicha dinámica es buscar puntos de vista antagónicos. El método de casos es de mucha utilidad en la enseñanza, ya que desarrolla en los participantes un amplio conocimiento de la naturaleza humana y de su psicología.

## Los componentes del método de casos

Son tres los componentes que constituyen el método de casos: el alumno, el caso y el profesor:

- *El alumno.* Su función dentro del método es ser el participante. Cada uno presenta una serie de experiencias, percepciones y valores que lo llevan a otorgar una interpretación de las cosas. Cada participante es único, y es posible que en algunas situaciones represente la uniformidad, y en otras, el contraste, lo cual genera un escenario de diversidad, lo que hace que el método se enriquezca y se convierta en un proceso activo.

- *El caso.* Es el elemento centro de la discusión, cabe destacar que éste no se trata de un mecanismo para difundir reglas o principios.
- *El profesor.* Éste debe jugar un papel dinamizador y brindar los siguientes aspectos:
  1. Proporcionar instrumentos y servicios requeridos para la discusión.
  2. Mantener el orden del procedimiento.
  3. Orientar la discusión para evitar posiciones simplistas.
  4. Motivar la participación y estimular planteamiento de tesis novedosas.
  5. Correlacionar los aportes individuales.
  6. Mantener el ritmo de la discusión de tal modo que permita el adecuado uso del tiempo y la comprensión de los asistentes.
  7. Actuar como preceptor y consejero para mantener la discusión dentro de un ambiente ideal.
  8. Mantener el interés de los participantes en el tema en el curso apoyando autoridad, dirección, humor para procurar un ambiente cálido dinámico y agradable.

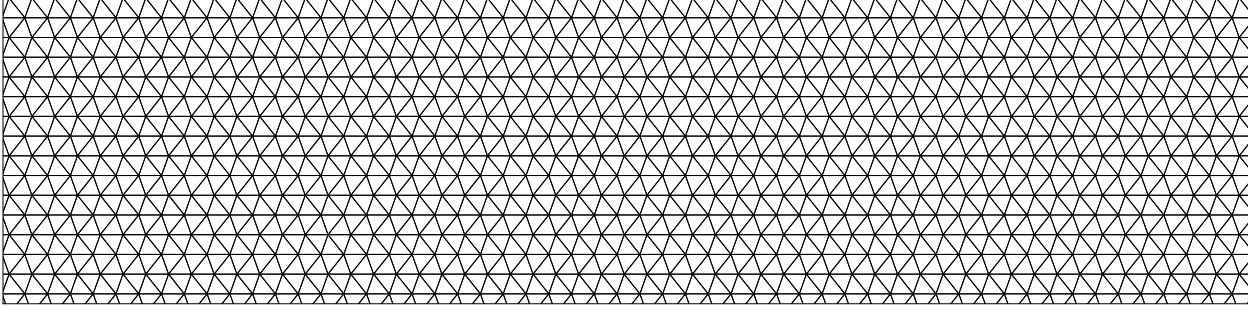
## Principios didácticos identificados en este modelo

- Aprendizaje a partir de descripciones de la práctica, los aprendizajes se producen analizando descripciones de circunstancias complejas y ejemplos de la actualidad, las cuales fueron elaboradas para este propósito.
- Aprendizaje en la solución de problemas, los aprendizajes surgen de los ejemplos de alternativas de decisión abiertas que se construyen con los elementos del caso (libre de la responsabilidad de los efectos de las decisiones).
- Aprendizaje sin objetivos explícitos, es decir, está motivado por las características del caso, pero cada alumno puede explorar aspectos de interés personal.

Finalmente, son recomendaciones generales realizadas por los coordinadores de la obra. Cada profesor es libre de manejar el método acorde a sus circunstancias y tipo de programa, así como a su experiencia; nuestra intención es coadyuvar al desarrollo de competencias profesionales en el campo de la mercadotecnia.

## Bibliografía

- ABAD, D. (1991). *El método del caso*. Bogotá: Interponed Editores.
- CORREA, J.G. (2002). El metodo de caso como estrategia didáctica para la formacion de administradores de empresas. *Semestre Económico*, 5 (10), 95-105.
- CORREA, S. (2011). *El método de casos en la docencia universitaria*. Conferencia presentada para la Especialización en Didáctica Universitaria. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- FERNÁNDEZ, J.L. (1995). “El método del caso” aplicado a la Ética Empresarial. *Esic Market*, 88, 9-26.
- PARR, W. Y SMITH, M. (1998). Developing case-based business statistics courses. *The American Statistician*, 52 (4), 330-337. (Disponible en Biblioteca Digital).



# CAPÍTULO 1

# Mercadotecnia digital

CESAR AMADOR DÍAZ PELAYO

CLAUDIA LETICIA PRECIADO ORTIZ

---

## Mercado Libre: un modelo de marketing 2.0 para satisfacer y fidelizar clientes

### Introducción

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han revolucionado las formas de entender el marketing en las empresas. El desarrollo de las bases de datos, la consolidación de Internet como medio de comunicación global y la utilización de la telefonía móvil como instrumento de comunicación estrechamente vinculado a la persona, han propiciado un nuevo y espectacular desarrollo de la mercadotecnia basada en la utilización de estas nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) (Maqueira y Bruque, 2009).

Algunos autores (Gómez, 2006; Maqueira y Bruque, 2009) han empleado el término de *e-marketing* para hacer referencia a una nueva forma de entender la mercadotecnia basada en el uso intensivo de las TICS, sobre todo haciendo especial énfasis en formas de hacer mercadotecnia a partir del uso del Internet en las empresas. La mercadotecnia en la Internet, debido a la bidireccionalidad en la comunicación que caracteriza a este medio, se está

revelando como una herramienta potente para segmentar mercados y conocer mejor a los clientes y fidelizarlos (Corbae, Jensen y Schneider, 2003).

Internet posibilita a las empresas a conseguir una relación más directa con sus clientes, pero además, en los últimos años, también está favoreciendo una interrelación y colaboración entre los usuarios que nunca antes se había manifestado con tanta potencia. Bajo este contexto surge una nueva forma de entender la mercadotecnia basada en la TICS, se trata del marketing 2.0 (Maqueira y Bruque, 2009).

El término de mercadotecnia relacional, directa o interactiva o bien marketing 2.0, es introducido para denominar una nueva forma de mercadotecnia que persigue construir con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza en dos niveles distintos: 1) En el nivel racional, mediante buenos productos, que posean la calidad y el precio adecuado y, 2) En el nivel emocional, mediante una comunicación interactiva de doble vía que permita establecer y fortalecer esta relación de confianza con los clientes (Corbae, Jensen y Schneider, 2003).

Este tipo de mercadotecnia se caracteriza por: 1) Desarrollar productos que tienen un alto valor para el cliente; 2) Construir relaciones directas y orientadas al largo plazo con los clientes y, 3) Basarse en las experiencias (Corbae, Jensen y Schneider, 2003). Por otra parte, se sostiene en la confianza, los valores, la cultura de los clientes y por supuesto, en el empleo de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) a fin de añadir un mayor valor para el cliente (Lederman y Sánchez, 2008). Siendo entonces, una mercadotecnia orientada hacia el cliente que permite una interacción entre éste y la entidad que realiza la acción de mercadotecnia que fortalece las relaciones de aproximación y confianza que se origina entre empresa y consumidor.

Para Cruz (2009) el éxito de Internet en la mercadotecnia radica en su facilidad de uso; son necesarios escasos conocimientos informáticos para que los usuarios obtengan información de multitudes de empresas que comercializan sus productos o servicios. Por ello, esta nueva forma de comercio a través de la Red se ha convertido en el medio más efectivo para ampliar mercados, satisfacer y fidelizar clientes, así como para obtener elevados beneficios económicos (Del Pozo, 2000). En este sentido, la mercadotecnia *on line* no varía de la definición de la mercadotecnia tradicional (ver tabla 1), existe o no exista Internet de por medio (Cruz, 2009). Son los instrumentos utilizados por las empresas para desarrollar las estrategias

de mercadotecnia los que deben ser modificados, si finalmente optan por incluir estrategias on line.

<b>Tabla 1. Comparación de herramientas de mercadotecnia</b>	
Herramientas de mercadotecnia <i>off line</i>	Herramientas de mercadotecnia on line
Calidad de producto o servicio	Sitios web
Envases y embalajes	Posicionamiento
<i>Spot TV</i>	<i>Banner</i>
Cuñas radio	Blogs
Imagen de marca	<i>Newletters</i>
Promociones de ventas	Marketing viral
Políticas de precio	Lista de correos
Canales de distribución	Foros de debate, etc.

Fuente: Cruz Herradón, Ana, Cap. 1, p. 16.

## Desarrollo del caso

### Antecedentes de Mercado Libre

Un ejemplo claro de lo que hoy conocemos como *e-commerce* o marketing 2.0 es Mercado Libre. Concepto innovador de empresa en línea que une a través de la Red a un cúmulo de usuarios que compran o venden productos y servicios de diversos tipos y precios. El origen del concepto se remonta a 1999, cuando su co-fundador y director ejecutivo Marcos Galperín diseñó un plan de negocios a fin de obtener un posgrado en la escuela de negocios de la Universidad de Stanford. Conformando así, un equipo de trabajo para poner en marcha a Mercado Libre.

Mercado libre surge en Argentina en 1999 y posteriormente se expande a otros países. En septiembre de 2001, realizó una alianza exclusiva de 5 años con eBay para toda Latinoamérica. La compañía eBay era una de las mayores empresas de compras y ventas por Internet en el mundo y la pionera en este negocio, convirtiéndose en uno de los principales accionistas, comenzó a trabajar para brindar un mejor servicio a la comunidad de usuarios de América Latina, mediante el acceso a ciertos conocimientos técnicos y experiencia, que aceleraron algunos aspectos del desarrollo. Como parte de esta alianza estratégica, se adquirió en ese

entonces la subsidiaria brasileña de eBay, iBazar, alianza que concluyó en septiembre de 2006.

Para noviembre de 2002 se adquirieron unos activos estratégicos de Lokau.com, plataforma brasileña de negocios en línea competidora incorporándose a todos los usuarios registrados de Lokau.com en su plataforma. Para 2005, se adquirieron algunas operaciones de un competidor regional de negocios en línea, DeRemate.com Inc., incluyendo todas sus operaciones en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela (Notas y noticias, 2011).

Dos años después, en 2007, Mercado Libre, Inc., realiza una oferta pública de acciones en Nasdaq y en 2008 se adquiere el 100% del Classified Media Group, Inc., operando ahora como una plataforma de avisos clasificados on line, cuya actividad principal era la venta de automóviles a través de www.tucarro.com en países como; Venezuela, Colombia, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica y en las Islas Canarias en España (Notas y noticias, 2011).

A continuación se presentan datos empresariales actuales de Mercado Libre en las tablas 2, 3 y 4, en las cuales se aprecia información del perfil de empresa, así como cargos y puestos directivos y datos de expansión de la organización.

**Tabla 2. Perfil empresarial de Mercado Libre**

Concepto	Dato
Nombre	Mercado Libre Inc.
Domicilio	Arias No. 3751, 7th Floor
País	Buenos Aires, Argentina
Teléfono	541146408000
Sitio web	<a href="http://mercadolibre.com">http://mercadolibre.com</a>
Sector	Servicios
Industria	Bussines services
Símbolo	MELI
No. de empleados de tiempo completo	1,567

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3. Planta directiva**

Nombre	Cargo
Mr. Marcos Galperin	<i>Co-Founder, Chairman, Chief Exec. Officer and Pres</i> (Co-Fundador, Presidente, Director ejecutivo)
Mr. Stelleo Tolda	<i>Chief Operating Officer and Exec. VP</i> (Director de Operaciones y Vicepresidente ejecutivo)
Mr. Osvaldo Gim	<i>Sr. VP of Payments</i> (Sr. Vicepresidente de Pagos)
Mr. Marcelo Melamud	<i>Chief Accounting Officer and VP</i> (Jefe Contable y Vicepresidente)
Mr. Pedro Arnt	<i>Chief Financial Officer</i> (Director Financiero)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Expansión de Mercado Libre en Latinoamérica**

País	Año
Argentina, Brasil, Uruguay y México	1999
Colombia, Venezuela y Chile	2000
Perú	2004
Costa Rica, República Dominicana y Panamá	2006

Fuente: Elaboración propia.

## Mercado Libre: un modelo de e-commerce o marketing 2.0

Se puede definir a Mercado Libre como una plataforma de negocios por Internet —*e-commerce*— en el cual tanto compradores, como vendedores intercambian información para realizar transacciones de comercio electrónico. Con la posibilidad de contar con una amplia gama de productos y servicios empleando la modalidad de venta a precio fijo o bien la subasta (conocida también como puja).

El formato de Mercado Libre permite que los vendedores publiquen infinidad de productos como son: autos, náutica, mascotas, jardinería, electrodomésticos, computación, muebles, artículos personales, juguetes, bienes inmuebles, así como servicios en la sección de avisos clasificados on line. Asimismo, una variedad de artículos nuevos y usados que generalmente son más cotizados o bien difíciles de conseguir en los mercados tradicionales

—mercados off line— como son: puntos de venta en locales fijos, casas de subastas o el mercado de pulgas (tianguis).

El Internet como plataforma empleada en el concepto del negocio de Mercado Libre y canal de venta, provoca que los vendedores lleguen a una cantidad de compradores potenciales de forma más rentable que un canal convencional. Ofreciendo con ello, una respuesta inmediata con soporte tecnológica y comercial. Ésta se adapta a los diversos comportamientos de consumo, desafiando así, las diferencias culturales y la propia geografía, ya que esta característica provoca la presencia de la marca en varios países de América Latina.

### Los servicios principales de Mercado Libre

Como lo señalan Corbae, Jensen y Schneider (2003), el marketing 2.0, es decir, el modelo usado por Mercado Libre para realizar las transacciones comerciales —uso de la plataforma de Internet—, debido a la bidireccionalidad en la comunicación que caracteriza a este medio, se está revelando como una herramienta potente para segmentar mercados y conocer mejor a los clientes y fidelizarlos. Esto ha permitido a Mercado Libre retener a clientes y crear las lealtades de marcas.

Son dos servicios que se han desarrollado y adaptado a las necesidades de sus usuarios:

- *La plataforma de Internet.* Mercado Libre ofrece el servicio de comercio on line de forma automatizada, los artículos se disponen ordenados por temas, ello facilita la búsqueda de artículos. El servicio permite a empresas e individuos publicar artículos para su venta y/o compra en línea mediante el formato precio fijo o subasta. Asimismo, se utiliza el formato de anuncios clasificados para que los usuarios registrados puedan publicar y comprar también automóviles, náutica, aviación, inmuebles y servicios varios. No existen restricciones para ingresar al sitio web, pero si un sistema de evaluación y en su caso, investigación del vendedor para garantizar el servicio.
- *Forma de pago.* Mercado Libre implementó una plataforma para solventar el pago denominado “Mercado pago”, que forma parte de una estrategia integral que facilita la realización de pagos y envíos de dinero por medio de Internet.

## Alianzas y estrategias que han consolidado a ML

Mercado libre en 2001 firmó un acuerdo estratégico exclusivo con eBay. Dicho acuerdo permitió a eBay convertirse en el principal accionista de Mercado Libre, de esta manera ambas empresas pasaron a ser socias para todo el continente (Comercio México, 2011).

La empresa tiene alianzas con Google, MSN, Yahoo, AOL Internacional, ICQ, UOL Internacional, Terra, Ciudad Internet, Cantv, Starmedia, Grupo Clarín, BOL, Globo, Inktomi, Kazaa, IG, Grupo Abril, HPG, Grupo Televisa, Virtualia y DataFull, entre otras. Lo que la consolida como la más fuerte en Latinoamérica; grandes compañías utilizan también a Mercado Libre para vender sus productos de ediciones especiales, excesos de inventario o liquidaciones. Entre ellas se destacan: Philips, Compaq, Varig, Coca Cola, IBM, Playboy, Xerox, Braun, Nikon y Kodak (Notas Argentina, 2008).

Como resultado de grandes esfuerzos y trabajo, la empresa ha obtenido entre varios reconocimientos los siguientes:

- Premio Mate.ar de Oro 2004 al mejor sitio de Internet de Argentina y el premio Mate.ar de Plata en la categoría Comercio Electrónico, entregado en forma conjunta por las cámaras del sector de informática y comunicaciones de Argentina: AEI, CABASE, CESSI, CICOMRA, SADIO y USUARIA.
- Premio Amauta 2004 de Oro en la categoría de *e-marketing / e-commerce* junto a la Fundación Sales en reconocimiento a las acciones realizadas en Mercado Libre, a través de la venta de productos bajo el lema de “Subastas contra el cáncer por Internet”.
- Business Software Alliance ([www.bsa.org](http://www.bsa.org)) otorgó a Mercado Libre el premio “Campeones On Line 2002” por las medidas adoptadas con el fin de promover un mundo on line seguro y legal (septiembre 2002).
- eBay elige a Mercado Libre como socia para Latinoamérica (octubre de 2001).

## Información financiera de Mercado Libre

A continuación se presentan una serie de tablas informativas (tablas 5, 6, 7 y 8) de los datos financieros más relevantes de la empresa, mismas que nos dan una idea del respaldo económico que Mercado Libre tiene actualmente:

**Tabla 5. Principales acciones**

Desglose	Total
% de acciones controladas por todos los ejecutivos y 5% propietarios:	31
% de acciones controladas por fondos institucionales y mutuos:	70
% de acciones en manos del público por propietarios de fondos institucionales y de mutuos:	102
Número instituciones con acciones controladas:	164

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Principales accionistas directos**

Accionista	Acciones	Fecha
Galperin Marcos	5,294,944	abr 1, 2011
Levy Anton J	N/C	jun 3, 2011
Tolda Stelleo	463	may 13, 2011
Spence a Michael	42,354	mar 9, 2011
Hernan Kazah	25,042	abr 1, 2011

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7. Posición competitiva de ML, frente a principales compañías de negocios de servicios por Capitalización de Mercado**

Empresa	Símbolo	Precio	Variación	Capital del mercado*	P/G
Compass Group PLC	CPG.L	588.50	↑ 0.86%	11.12mil mlns	1,540.58
Experian PLC	EXPN.L	819.50	↑ 0.43%	8.10mil mlns	1,447.88
Aggreko PLC	AGK.L	1,994.00	↑ 0.61%	5.18mil mlns	2,446.63
Capita Group (The) PLC	CPI.L	700.00	↑ 2.04%	4.24mil mlns	1,842.11
Amec PLC	AMEC.L	1,118.00	↓ 0.62%	3.70mil mlns	1,613.28
Mercadolibre, Inc.	MELI	82.04	↑ 2.10%	3.62mil mlns	59.93

\* Divisa en USD. \*mlns Millones de dólares

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8. Mercadolibre, Inc., comparado con competidores comercio electrónico**

Criterios financieros	MELI	AMZN	EBAY	PVI 1	Industria
Capitalización del mercado	3.62mil mlns*	97.88mil mlns*	43.48mil mlns*	N/C	195.44mlns*
Empleados	1,567	33,700	17,700	N/C	596.00
Crecimiento de ingresos trimestral (ata)	33.80%	38.20%	15.90%	N/C	16.50%
Ingresos (ttm):	232.24mlns*	36.93mil mlns*	9.51mil mlns*	2.80mil mlns1*	140.96mlns*
Margen bruto (ttm)	78.05%	22.37%	71.73%	N/C	36.26%
EBITDA (ttm)	83.90mlns*	1.79mil mlns	2.91mil mlns*	N/C	14.85mlns*
Margen operativo (ttm):	33.75%	3.61%	22.54%	N/C	6.02%
Ingresos netos (ttm)	60.46mlns*	1.05mil mlns*	1.88mil mlns*	N/C	N/C
BPA (ttm)	1.37	2.31	1.42	N/C	0.12
P/G (ttm)	59.93	93.77	23.59	N/C	19.63
PEG (esperado a 5 años)	1.32	2.98	1.53	N/C	1.08
P/V (ttm)	15.27	2.61	4.57	N/C	1.33

AMZN = Amazon.com, Inc

EBAY = eBay, Inc.

PVI 1 = PayPal, Inc. (1: A fecha de 2009).

\* Divisa en USD.

Fuente: Datos extraídos desde <http://espanol.finance.yahoo.com> (consultada el 22 de julio de 2011).

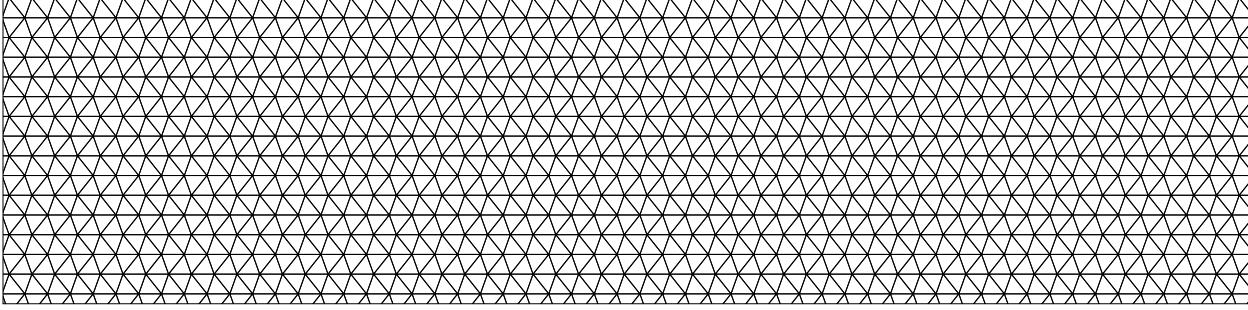
Como se observa ML ha logrado posicionarse como una de las empresas más fuertes dedicadas al comercio electrónico en Latinoamérica, que gana día a día más clientes gracias a su formato de negocio que se apega a las necesidades actuales de los clientes, la experiencia en México ha sido exitosa. Sin embargo, existen segmentos de mercado que aún desconfían del formato on line por factores como la desconfianza y la legalidad del medio (Díaz, 2010), debido a los factores socioculturales del mercado mexicano.

## Preguntas

- ¿Es Mercado Libre un prototipo del denominado *e-commerce*?
- ¿Mercado Libre fundamenta su actividad en el esquema bidireccional del marketing 2.0?
- ¿El formato de negocio de ML se adapta al comportamiento de consumo del usuario latinoamericano y mexicano?
- Describa los atributos esenciales del concepto ML.
- ¿Considera que el modelo de ML puede replicarse en otros giros empresariales en el contexto mexicano?
- ¿Las alianzas y estrategias financieras han dado pie a la expansión y diversificación de servicios de ML?

## Bibliografía

- CORBAE, G., JENSEN, J.B., Y SCHNEIDER, D. (2003). *Marketing 2.0. Strategies for Closer Customer Relationships*. Alemania: Springer.
- CRUZ, A. (2009). *Marketing electrónico para PYMES. Cómo vender, promocionar y posicionarse en Internet*. Madrid: Alfaomega.
- DEL POZO, F. (2000). ¿Cómo hacer publicidad por Internet? *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 70, 2-8.
- DÍAZ PELAYO, C. A. (2010). *Blended Marketing: combinar lo digital con los medios tradicionales*. Global Standards. México. Extraído el 20 de julio desde <http://www.globalstandards.com>
- GÓMEZ, A. (2006). *Relacional directivo e interactivo*. Marketing. Madrid: Ra-ma Empresas.
- INFORMACIÓN FINANCIERA MERCADO LIBRE (2011). Extraído desde <http://espanol.finance.yahoo.com>
- LEDERMAN, M., Y SÁNCHEZ, R. (2008). *Marketing Experiencial. La revolución de la marcas*. Madrid: ESIC Editorial (pp. 15-80).
- MAQUEIRA, J., Y BRUQUE, S. (2009). *Marketing 2.0. El nuevo marketing en la web de las redes sociales*. Madrid: Alfa omega.
- MERCADO LIBRE (2010). *Alianzas de ML*. Extraído desde <http://www.comerciomexico.com/mercado-libre/historia-alianzas.htm>
- NOTAS Y NOTICIAS (2010). *Historia ML*. Extraído desde <http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2008/mayo/historia-mercadolibre.htm>



## CAPÍTULO 2

# Mercadotecnia de servicios

---

ROBERTO GONZÁLEZ MONROY

---

## Cinépolis, mejorando la experiencia en el cine

### Antecedentes

Cinépolis es la compañía de exhibición cinematográfica más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial. A mediados del año 2011 opera 2553 salas en 275 conjuntos, sumando una capacidad instalada superior a las 477 mil butacas, con 722 salas digitales, 7 *Imax*, 31 *MacroXE* y 4 *4DX*.

Para este mismo año, tenía presencia en 73 ciudades de la República Mexicana, así como en 22 de ciudades del extranjero en países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, India y Estados Unidos. En Cinépolis colaboran más de 17 mil personas y se generan ingresos del 61.64% en exhibición en México, alcanzando en 2010 la cifra de 109.9 millones de asistentes en el país y 7 millones en el resto de naciones donde se tiene presencia, dando un total de 116.9 millones de espectadores en todas las salas.

Su historia inicia en 1947 cuando el Licenciado Enrique Ramírez Miguel inaugura el Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán. Años más tarde se conformó la Cinematográfica Cadena de Oro y se creó “El Circuito de Oro” con las instalaciones de Salamanca, Acámbaro y Guanajuato 70. En septiembre de 1971 se funda la organización Ramírez e inicia operaciones con la apertura del cine La Raza en la Ciudad de México. En 1972 surgen

los Cinemas Gemelos y para 1973 comienza su expansión con el concepto de Multicinemas. En 1994 nace la marca Cinépolis con sus primeras salas tipo multiplex en la ciudad de Tijuana, Baja California, y en 1999 se crea el concepto de Cinépolis VIP. Para el año 2008 se crea Xtreme Cinemas, y en 2010 se da vida a un concepto de bajo costo denominado Mi Cine. En 2011 se genera Cinépolis Luxury Cinemas en los Estados Unidos.

Cinépolis es una empresa líder en la industria cinematográfica; se caracteriza por una constante innovación y reconocido servicio estelar. Ha introducido exitosos conceptos como; Cinépolis IMAX, Cinépolis 3D, Salas Macro XE y 4DX. Igualmente ha creado servicios como: *Cineticket*, Cinépolis otro enfoque y *Cinemapark*, además de Cinépolis *On Line*. Esta empresa es pionera en productos como Cinecafé, Dulcípolis, *Spiral*, *Coffee Tree*, entre otros, así como actividades de responsabilidad social con programas como: “Del amor nace la vista” y “Vamos todos a Cinépolis”, emprendidos a través de su fundación (Cinépolis, 2011).

## Desarrollo del caso

En el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes, ya sean éstos el público, otras empresas o incluso otras partes de su propia compañía (Wellington, 1997, citado en Botero y Peña, 2006, p. 218).

Cinépolis ha afianzado su servicio al cliente mediante una cultura organizacional que define sus prácticas como compañía, sus hábitos y costumbres que le dan una identidad.

La misión que se ha planteado Cinépolis es: “ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar” (Cinépolis, 2011, párr. 1)

Parte de su identidad que la caracteriza se encuentran sus valores; epítetos diferenciadores de la competencia y comunicación intangible de la empresa.

## Valores Cinépolis

*Pasión por los resultados.* Me entrego a mi trabajo en búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de objetivos comunes.

- Cumplo mis metas.
- Doy seguimiento a mis compromisos.
- Busco la mejora continua.

*Compromiso.* Doy lo mejor de mí a la empresa, a mi equipo de trabajo y a la comunidad.

- Soy leal a la empresa.
- Otorgo la confianza de que no voy a fallar.
- Genero bienestar en mi comunidad.

*Integridad.* Actúo con honestidad, siendo congruente entre lo que pienso, digo y hago.

- Respeto a mis colaboradores, clientes y socios.
- Demuestro austeridad en mi conducta y en el aprovechamiento de los recursos.
- Hago lo correcto.

*Vocación de servicio.* Tengo la disposición permanente de satisfacer a mis clientes y exceder sus expectativas.

- Construyo y mantengo relaciones sólidas.
- Me anticipo a las necesidades de mi cliente.
- Escucho a mi cliente empáticamente.
- Domino los servicios a mi cargo.

*Ser palomita.* Es la esencia de Cinépolis: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo.

- Trabajando como muchas palomitas en una canasta.
- Respetando todas las variedades de palomitas.
- Trabajo con sencillez y disciplina.

Cinépolis preocupados siempre por brindar la mejor experiencia de servicio a sus clientes postula estos valores a su talento humano con la

finalidad de cumplir con las expectativas de los consumidores. El empleado en la mayoría de ocasiones representa la imagen de la empresa ante el consumidor. Este llega a convertirse en el primer contacto tangible con el cliente antes de adquirir el bien o servicio.

Berry y Parasuraman (citados en Bohnenberger, 2005) sostienen que el marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno, y consecuentemente, satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos.

Con lo anterior mencionado, Cinépolis parte de una estrategia dirigida a su cliente interno para luego dirigirse a su público objetivo. Y con ello ha desarrollado diferentes estrategias que le han permitido colocarse como una empresa reconocida en la industria cinematográfica en México. Para lograr este reconocimiento Cinépolis ha utilizado a la mercadotecnia como una oportunidad para generar clientes cautivos y futuros prospectos a consumir su servicio. A continuación se puntualizan algunas de las estrategias creativas que ha utilizado esta empresa para el posicionamiento de su marca.

## Estrategias de marketing

### Fidelizando al consumidor

Tarjeta Club Cinépolis; consiste en un programa de lealtad creado para recompensar la preferencia, de los clientes frecuentes y valiosos, con grandes beneficios con la finalidad de vivir al máximo la experiencia del cine dentro y fuera (Cinépolis, 2011). Asimismo, el uso de este tipo de tarjetas tiene una doble finalidad, la primera consiste como se mencionó anteriormente y la segunda en recopilar una serie de datos sobre el historial de compra de cada uno de los clientes. A partir de ello, la información se puede procesar para generar estrategias promocionales personalizadas, es decir, que ahora la publicidad va encaminada a comunicarte solo aquello que necesitas. Evitando lo que comúnmente se conoce en el argot del *mailing* como “*spam*”.

Alarcón, Farías y Pastor (2009) mencionan que un buen servicio al cliente se deriva en la satisfacción del mismo, la cual está directamente relacionada con la fidelidad. Los clientes fieles benefician a la empresa de diferentes maneras: la recomiendan a sus amigos, son menos sensibles al precio, generar una utilidad para la empresa a través del tiempo, entre otras.

El servicio al cliente no ocurre solamente en el momento de la venta, sino que antes y después de la venta hay muchas actividades y procesos que influyen en el servicio que se da a los clientes. Todos estos procesos deben estar perfectamente alineados para que el flujo de los mismos no tenga errores.

En la tabla 1 se muestran beneficios que se pueden obtener a través de las tarjetas de fidelización. Y como estas construyen una relación a largo plazo con el cliente, en donde la empresa mantiene una comunicación más estrecha con él.

**Tabla 1. Beneficios de las tarjetas de fidelización para el consumidor**

**Incentivos económicos y regalos**

1. Descuento automático en precios.
2. Venta cruzada con otros establecimientos (descuentos, regalos, premios).
3. Cupones de reducción de precios.
4. Acumulación de puntos canjeables por regalos.
5. Acumulación de puntos canjeables por descuentos en precios.
6. Regalos de fidelización.
7. Participación en sorteos.

**Servicios financieros preferentes**

1. Condiciones especiales en el pago: aplazamiento mensual sin coste.
2. Condiciones especiales en el pago: amplitud de plazos.
3. Condiciones especiales en el pago: buenas condiciones financieras.
4. Tarjeta de crédito gratuita.
5. Servicios financieros sin coste.

**Atención personalizada al cliente**

1. Atención personalizada.
2. Prestigio por la pertenencia a un club.
3. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de cajeros automáticos (movimientos, canjes, correo).
4. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de Internet (movimientos, canjes, correo).
5. Ofertas preferenciales.
6. Envío de información de ofertas y promociones a través de catálogos.
7. Envío de información de ofertas y promociones a través de Internet.

*Continúa...*

Servicios adicionales
1. Servicio de guardería para hijos.
2. Entrega a domicilio gratuita.
3. Reparaciones y arreglos gratuitos.
4. Parking gratuito.
5. Seguro integral.
6. Participación de un tribunal de arbitraje de consumo

Fuente: Herrero, Rodríguez y Pérez, 2009, p. 53.

### Optimizando el acceso

Cinépolis ha generado un portal web que permite a los usuarios adquirir sus boletos sin necesidad de esperar en la fila de la taquilla. Este servicio llamado *Cineticket*, consiste en la venta y reservación de boletos por internet, que la empresa ofrece a los clientes.

Paralelo al servicio de *Cineticket*, Cinépolis lanza otro sistema electrónico para la compra de boletos el cual consiste en obtener el *ticket* vía correo electrónico o sino a través del teléfono celular con un código bidimensional, el cual se lee en la entrada del cine por medio de un escáner. Con el uso creciente de las tecnologías de la información (TIC's) las empresas se ven en la posibilidad de crear estrategias que permiten eficientar los procesos con la finalidad de administrar mejor el tiempo del cliente. Ante el factor tiempo el consumidor lo que menos desea es pasar horas formado para disfrutar del servicio y con ello surgen estas herramientas que coadyuvan a mejorar estos embates de la vida.

### Haciendo Joint Venture

Echarri, Pendás y Quinatana (2002) definen *al joint venture* como el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla. Con ésta definición, Cinépolis ha logrado establecer estrategias con diferentes empresas a nivel nacional. A continuación se puntualizan algunos *joint venture* que ha logrado la empresa cinematográfica:

*Bancomer*. La estrategia consistió en que los cinéfilos que compraran sus boletos para la pantalla grande con tarjetas de débito o crédito de BBVA

Bancomer en salas Cinépolis obtendrían un cupón para pagar la mitad del precio del boleto en su siguiente ida al cine.

Adicionalmente, el grupo financiero vendió boletos para el cine a través de los cajeros automáticos que tiene instalados en salas de la empresa de cines. Asimismo, el director general de Operaciones de Cinépolis, Miguel Mier, afirmó un incremento de hasta el 20% en el uso de tarjetas de crédito y débito en los complejos, aumentando de manera significativa, el monto promedio por transacción en al menos un 25% (CNN Expansión, 2007).

Cabe destacar que el Grupo Financiero BBVA Bancomer es una institución financiera privada con importante presencia en México que ofrece una amplia variedad de productos y servicios financieros. Su principal actividad la realiza a través de BBVA Bancomer subsidiaria líder en México en términos de depósitos, cartera de crédito, número de cajeros automáticos y número de sucursales (Grupo Financiero BBVA Bancomer).

**Bimbo.** Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 17 países de América y Asia, cuenta con cerca de 7,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio (Grupo Bimbo, 2011).

Con la colaboración de esta compañía Cinépolis trata de alcanzar a sus clientes a través de los diferentes productos de la marca. Dicha promoción consistió en colocar cupones en los empaques de las variadas marcas que distribuye Bimbo, con lo cual se pretendía incitar al cliente a asistir a sus salas de cine. Para lo cual cada cupón contaba con diferentes premios que a continuación se mencionan:

- Boleto a precio de miércoles.
- 30% de descuento en bagui de pavo.
- 2 x 1 en boleto general.
- 30% de descuento en crepa salada.
- 30% de descuento en salas 3D.
- 50% de descuento en helados Cornetto.
- Compra de 1 hotdog y llévate otro al 50% de descuento.
- Coca Cola

Se puede observar cómo la empresa cinematográfica ha colaborado con importantes empresas multinacionales. Asimismo, no podría faltar la refresquera más grande a nivel mundial.

Coca Cola no sólo se ha convertido en el refresco preferido de los hogares mexicanos. La compañía ha mantenido un crecimiento constante (su producción aumentó, de 1926 a 2004, de 10 botellas por minuto a más de 900 en promedio, con 195 líneas de embotellado) aportando beneficios en el terreno económico, social y cultural (Coca Cola de México, 2009). Con lo atractivo que resulta esta compañía, Cinépolis realizó un joint venture para generar una estrategia promocional con algunas de sus marcas como; Ciel, Coca Cola Light y Manzana Lift.

### **Regala una experiencia**

Otra de las estrategias establecidas por Cinépolis ha sido *Cinecard*. Consiste en un certificado de regalo que permite a cualquier cliente regalar la gran experiencia de vivir el cine a quien él decida a través de una tarjeta de prepago. La pretensión es que los clientes puedan utilizar ésta para ocasiones como: cumpleaños, aniversarios o algún día especial (día del amor y la amistad, día de la madre, del padre, etc.). Esta tarjeta puede encontrarse en presentaciones de \$100, \$250 y \$500. Con el hecho de regalar una *Cinecard* la empresa puede premiar al comprador con saldo adicional, cupones de taquilla y dulcería o productos promocionales totalmente gratis (Cinépolis, 2011).

Generar ese acercamiento con el consumidor es fundamental en tiempos en los que la competencia se vuelve más agresiva. Y el utilizar lo que son las *gift cards* es una de las formas para garantizar sino el consumo del servicio si una venta realizada por el hecho de precargarlas antes de traspasarlas a un usuario. Pero más que generar una venta se pretende que el beneficiario pueda vivir la experiencia.

### **La cuarta dimensión**

Maximizar la experiencia es el reto de Cinépolis para lo cual ha diseñado la sala 4DX. (Grupo de Comunicación Katedra S.A. DE C.V., 2011). Como parte de las innovaciones en la industria cinematográfica —que después de un largo tiempo estacionada en IMAX y 3D, parecía que se quedaría ahí durante más tiempo—, incursiona en la experiencia 4DX, con la cual el espectador puede ir mucho más allá de lo visual. El 4DX innova en la combinación de

proyección en 3D, el juego de luces, la fuerza del viento, el agua y el movimiento, que en conjunto crean la atmósfera completa de la transportación de la “realidad” de la película.

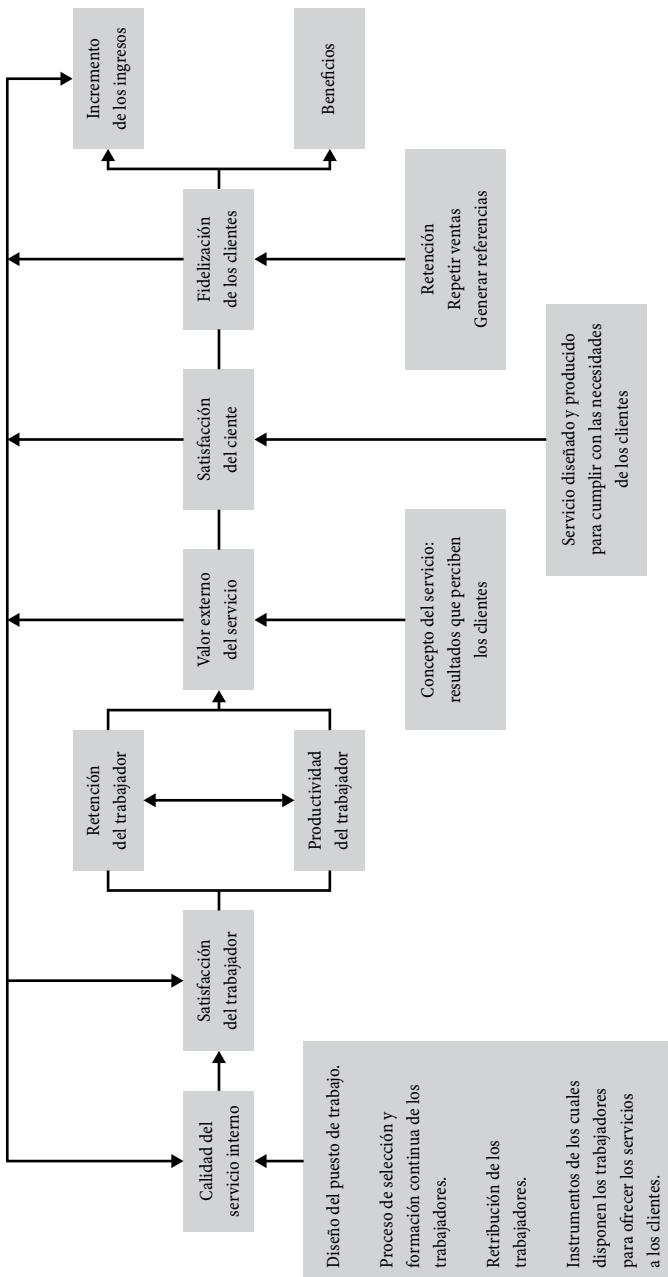
### **Concepto VIP**

Con un valor agregado, Cinépolis apuesta por consentir al cliente con el concepto VIP, es así el hecho de que sus salas cuentan con *reposesets*, *lobbies* exclusivos, la opción de elegir los asientos y por si fuera poco cuenta con servicio de meseros.

Con esto Cinépolis trata de potencializar el servicio de entretenimiento en cada uno de los diferentes complejos que se ubican en todo el país. La demanda de este tipo de conceptos se puede determinar a través una investigación de mercado que permita conocer la capacidad de pago o el poder adquisitivo por este servicio, si existe el perfil idóneo y si realmente es demandado.

Éstas han sido algunas de las diferentes estrategias que ha desarrollado Cinépolis durante el tiempo que lleva operando dentro del mercado nacional mexicano, a través de las cuales ha mantenido ese liderazgo que la caracteriza y así alcanzar el *top of mind* en el consumidor.

Siendo Cinépolis una empresa que ofrece un producto intangible como lo es el servicio, es importante realizar una buena gestión del mismo. Añadiéndole un valor agregado que lo haga más representativo ante los ojos del consumidor. A continuación se presenta un modelo en el cual se puede observar las relaciones entre los resultados económicos de la organización, la fidelización de los clientes, la satisfacción y la productividad de los trabajadores.



**Figura 1. Cadena de servicio-beneficio**

Fuente: Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, p. 166.

Se puede observar cómo el modelo establecido por Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994) parte del hecho de iniciar con la calidad desde el interior de la organización para posteriormente externarla y esta sea reflejada en la prestación del servicio hacia el cliente. Parte de esto es la satisfacción del trabajador que, como anteriormente se había señalado, es aquel que mantiene el contacto directo con el consumidor. Un empleado motivado será aquel que pueda maximizar la experiencia y una agradable estancia al cliente. Y con esto también implica el compromiso o el objetivo para el cual se está trabajando, que es satisfacer una necesidad. Pero el proceso no termina sólo con cumplir con el otorgamiento del servicio, sino generar esa lealtad hacia la marca ese *engagement*.

Los cambios producidos en el entorno competitivo en las últimas décadas han puesto de manifiesto la necesidad de un enfoque más profundo del marketing, que vaya desde el mercado genérico hasta la relación con el cliente individual. El desarrollo de un adecuado marketing de relaciones ayudaría a las empresas a conseguir la lealtad de sus clientes, lo que representa la posesión de un activo competitivo importante que proporciona las bases para poder incrementar los precios y generar las barreras a la entrada para nuevos competidores (Pedraja y Rivera, 2002).

Cinépolis se ha convertido en una empresa que resalta su preocupación en generar la mejor experiencia en el cine. Siendo una empresa que se coloca en el sector terciario de la economía, resulta primordial utilizar las mejores estrategias que le permitan realizar la captación de consumidores así como la fidelización de los mismos, generando lazos emocionales con la marca.

Intrínseco está el sentido de emoción, de compromiso, de experiencia, de servicio, los cuales son reflejados en cada una de las innovaciones que desarrolla esta empresa.

## Preguntas

1. Defina el perfil o perfiles de consumo para la empresa Cinépolis, tomando en cuenta las diferentes variables de segmentación como son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductual.
2. Con base en los resultados del planteamiento uno (definición de perfiles), diseñe una estrategia promocional con la finalidad de estimular la demanda del servicio. Desarrollando los siguientes aspectos:

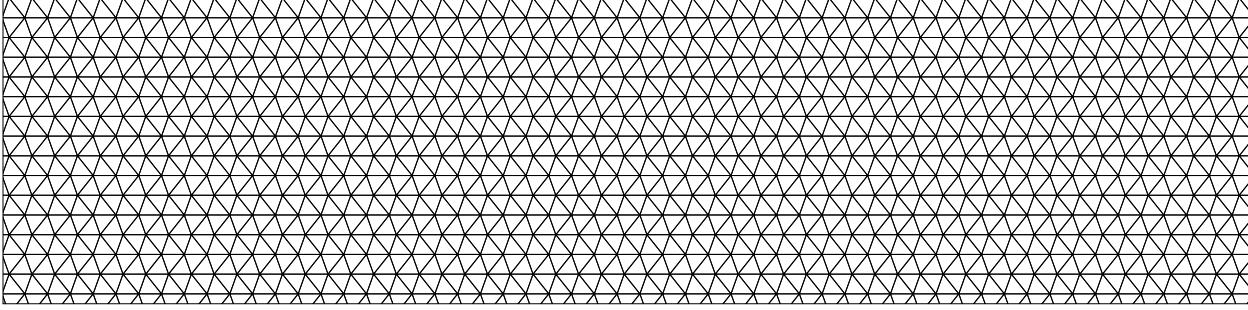
- Mercado meta.
  - Objetivo.
  - Resultados esperados.
  - Mecánica de la promoción.
  - Formas de evaluación.
3. Con la creciente piratería, la industria cinematográfica ha sido afectada. Investigue si existe alguna ley que proteja a esta industria y que es lo que se establece en ella. Con base al resultado de la investigación: ¿Qué estrategia diseñaría para contrarrestar este fenómeno?
4. Durante el 2009 México vivió una de las peores crisis sanitarias la “Influenza AH1N1”. Por lo cual el sector terciario se vio afectado con dicho fenómeno, causando una contracción en el consumo. Derivado de ello, desarrolle una estrategia en la cual considere la mezcla de mercadotecnia para abatir dicho problema.
5. La creciente competencia y el uso del internet ha abaratado el costo de las entradas al cine, dando como resultado un menor consumo por dicho servicio. Ante tal situación, debe la empresa realizar un análisis estratégico mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Desarrolle el modelo.
6. Cinépolis requiere un programa de CRM, que le permita realizar la administración de las relaciones con sus clientes. Para lo cual se le pide el diseño de dicho programa.
7. Con la finalidad de conocer la opinión del cliente, Cinépolis requiere realizar una evaluación del servicio. Desarrolle una encuesta de satisfacción.
8. Cinépolis ha diseñado algunos programas de lealtad para la retención de sus clientes. ¿Cuál sería su propuesta para el diseño de un programa de lealtad?
9. Cinépolis ha explotado algunos de sus productos permitiendo colocar la publicidad de marcas. Para ello cuenta con:
- Cineminutos: en donde el anunciante proyecta anuncios en las pantallas del cine.
  - La radio en el cine: medio innovador que te anuncia en audio antes de cada función.
  - Publicidad en mano: Coloca tu marca en las manos del consumidor.

¿Qué otros servicios dentro de sus complejos puede implementar Cinépolis con la finalidad de monetizar sus salas?

## Bibliografía

- ALARCÓN, X.A, FARÍAS, M.D. Y PASTOR, B. (2009). *Proyecto de Desarrollo de Estructuración y Valoración de un Programa de Lealtad de Clientes dirigido a un Retail Store.* Recuperado el 11 de noviembre de 2011, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/6464>
- BOHNENBERGER, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.* (Tesis Doctoral, Universitat de Les Illes Balears). Recuperado el 11 de noviembre de 2011, de <http://hdl.handle.net/10803/9421>
- BOTERO, M.M., Y PEÑA, P. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. *Suma psicológica*, 13(2), 217-228.
- CINÉPOLIS (2011). *Cinépolis Corporativo.* Recuperado el 04 de noviembre de 2011, de: [www.cinepoliscorporativo.com.mx/](http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/)
- CNN EXPANSIÓN (30 de 10 de 2007). *CNN Expansión.* Recuperado el 2 de noviembre de 2011, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/10/30/bancomer-dispara-la-ida-al-cine>
- COCA COLA DE MÉXICO (2009). *Coca Cola México.* Recuperado el 31 de octubre de 2011, de <http://www.cocacolamexico.com.mx/historia.html>
- ECHARRI, A.A., PENDÁS, A.A. Y QUINATANA, S.P.A. (2002). *Joint venture.* Madrid: FC Editorial.
- GRUPO BIMBO (2011). *Grupo Bimbo.* Recuperado el 2 de noviembre de 2011, de <http://www.grupobimbo.com.mx/>
- GRUPO DE COMUNICACIÓN KATEDRA S.A. DE C.V. (2011). *Merca20.* Recuperado el 31 de octubre de 2011, de <http://www.merca20.com/sitio-del-dia-cinepolis-4dx/>
- GRUPO FINANCIERO BBVA BANCOMER (S.F.). BANCOMER. RECUPERADO EL 28 de octubre de 2011, de <http://www.bancomer.com/nuestrom/index.html>
- HERRERO, A., RODRÍGUEZ, I. Y PÉREZ, A. (2009). *Tarjetas de fidelización en el comercio minorista.* Recuperado el 11 de noviembre del 2011, de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_050-063\\_tarjetas.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_050-063_tarjetas.pdf)
- HESKETT, J., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, W., Y SCHLESINGER, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 163-174.

PEDRAJA, I.M. Y RIVERA, T.P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de Marketing Relacional. *Economía industrial*, 6 (348), 143-153. Recuperado el 2 de noviembre de 2011, de <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/348/11%20MARTA%20PREDRAJA.pdf>



## CAPÍTULO 3

# Mercadotecnia y estrategias de distribución

AURORA IRMA MÁYNEZ GUADERRAMA

---

**La cadena logística de suministros: implicaciones en el desempeño comercial y en la ventaja competitiva de una organización: El caso Herdez**

### Antecedentes

Es relativamente común la utilización del término distribución física, pero en pocas ocasiones se consideran sus implicaciones mercadológicas (Berkowitz, Kerin, Hartley y Rudelius, 2000). A la par de que el nivel de competencia se intensificó y los mercados se globalizaron, también se incrementaron los retos logísticos asociados con entregar un producto o servicio al consumidor, en el lugar y en el momento correctos, además de hacerlo con el costo más bajo posible (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan y Rao, 2006).

De acuerdo a Berkowitz, Kerin, Hartley y Rudelius (2000), los canales mercadotécnicos dependen de la logística para lograr que los productos se encuentren disponibles para que los consumidores y usuarios industriales puedan adquirirlos. Estos académicos indican que la gestión logística como práctica organizativa, debe tener como fin organizar de forma eficiente y con

el costo más bajo, el flujo de materias primas, inventarios en proceso, artículos terminados e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo el bien o servicio, a fin de satisfacer los requerimientos de los consumidores. Asimismo, señalan que la logística tiene una parte fundamental en determinar la localización de las plantas industriales y de los centros de distribución para los mercados que una empresa atiende. Entre las funciones logísticas, se encuentra la denominada cadena de suministros.

La literatura disponible (Shapiro, 2001) indica que la cadena de suministro incluye todas las instalaciones geográficamente dispersas, donde las materias primas, productos intermedios o terminados, se adquieren, transforman, almacenan y venden, así como las redes de transportación que conectan dichas instalaciones, a fin de que los productos puedan desplazarse y sean finalmente adquiridos por los consumidores. Luego, muchas organizaciones comienzan a reconocer que la gestión de su cadena de suministro es un factor clave para construir una ventaja competitiva en el mercado en el que participan, y es por ello que dicho concepto se considera importante desde diferentes perspectivas en las distintas áreas académicas, desde la gestión de compras y suministros, la logística y transportación, la administración de operaciones, la mercadotécnica, y la teoría de la organización, hasta los sistemas tecnológicos de administración (Li *et al.*, 2006). Es de destacar que la cadena de suministro difiere de un canal mercadotécnico, al incluir a los proveedores que suministran la materia prima, así como a los distribuidores, mayoristas y minoristas que venden el producto a los clientes (Berkowitz *et al.*, 2000).

## Desarrollo del caso

De acuerdo a la información disponible en su *Informe Anual para Inversiónistas* (2010), Grupo Herdez es una empresa reconocida como líder en el sector alimenticio en México, así como en el mercado de comida mexicana en los Estados Unidos de América. Esta empresa produce, distribuye y comercializa alimentos y bebidas a través de diferentes marcas, entre las que destacan la mayonesa y el té McCormick, las pastas Yemina, la salsa Búfalo, el mole Doña María, y el puré de tomate Del Fuerte. Para llevar a cabo dichas tareas, cuenta con una plantilla laboral superior a los 6,500 colaboradores, 11 plantas productivas y 8 centros de distribución. Al cierre del

2010, reportó ventas netas por 8,871 millones de pesos, una utilidad bruta de \$3,462 millones de pesos, y una utilidad neta por \$1,104 millones de pesos, equivalente al 12.4% de sus ventas netas. A esa fecha, su estado de situación financiera mostraba un total de activos de \$7,305 millones, con pasivos por \$2,968 millones de pesos.

La empresa inició sus actividades en 1914, distribuyendo artículos para el cuidado personal y productos de tocador. No obstante haber enfrentado problemas económicos ligados a la crisis mundial en la década de los treinta, en los años cuarenta comienza a tener resultados positivos, y es precisamente en el año 1947, cuando se asocia con McCormick & Company, Inc. para formar la empresa McCormick de México, s.a. de c.v. Durante los años cincuenta se posiciona fuertemente como una empresa de representación y distribución en el país. En los años sesenta crea su propia línea de productos enlatados bajo el nombre Herdez, entre los que se incluían verduras y legumbres, salsas y chiles, así como frutas; en esa época lanza exitosas campañas publicitarias, utilizando lemas como “Con toda confianza es Herdez” y “Póngale lo sabroso”. En los años setenta adquiere la planta de mole Doña María, así como una planta procesadora de chiles, piña, naranja, mango y papaya ubicada en Los Robles, Veracruz. En los años ochenta y noventa expande y moderniza su capacidad productiva, y en 1991 se constituye como Grupo, e ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores.

A mediados del año 2000, con la muerte del Sr. Enrique Hernández-Pons, quedan a cargo de la presidencia y vicepresidencia de la empresa, sus hijos Enrique y Héctor Hernández-Pons Torres. En 2004, el Consejo de Administración nombró a este último como Presidente y Director General del Grupo. Para este personaje son relevantes los resultados económicos que puedan generarse a través de la gestión empresarial del grupo que preside. Como evidencia de lo anterior, se encuentra el proceso de reestructuración interna que implementó, y a través del cual se aplicaron medidas para reducir los gastos de operación, racionalizar el portafolio de productos y disminuir la deuda bancaria; se vendieron activos fijos, se cerraron plantas y se reubicaron algunas líneas de producción.

En lo relativo a asociaciones estratégicas, Grupo Herdez tiene su historia. Como se comentó previamente, su primera alianza la realizó en 1947 con McCormick & Company, Inc. Posteriormente, en 2002 se asocia al 50% con

Barilla, GER Fratelli, s.p.A., empresa reconocida como líder a nivel mundial en la fabricación de pastas, a fin de producir, distribuir y comercializar pastas alimenticias en México, a través de la empresa Barilla México, s.a. de c.v. A través de esta empresa no solamente se comercializan las pastas marca Barilla, sino también pastas de marca Yemina y Vesta. En 2006, Grupo Herdez firma un contrato de exclusividad con Ocean Spray International Inc. para distribuir las bebidas de arándano en México. Finalmente, durante 2008 se asocia al 50% con Grupo Kyo, s.a.b. de c.v., y así forma la alianza estratégica Herdez Del Fuerte, para la comercialización de productos alimenticios, e integra dentro de su portafolio de productos a marcas como Del Fuerte, La Victoria, Nair, Embasa, Blasón y La Gloria.

Grupo Herdez desarrolla de forma continua, una búsqueda de información relevante respecto a participaciones de mercado, distribución, hábitos de consumo en los hogares, cambios en precios, etc., respecto de los productos incluidos en su portafolio de marcas. La empresa mantiene participación de mercado superior al 50% en las líneas de mostazas, moles, mayonesas, salsas caseras, jugo de 8 verduras, carnes enlatadas, champiñones y puré de tomate. En las líneas de pastas secas, mermeladas, aceitunas, especias, atún, miel de abeja, salsa cátsup y vegetales, su participación de mercado se encuentra entre el 25% y el 45%. En el resto de las líneas de productos, mantiene una posición importante, pero inferior al 25% del mercado.

### **Decisiones racionales en contra de los productos emblemáticos del grupo**

Entre las decisiones tomadas a partir del 2004, por Héctor Hernández-Pons Torres como director y presidente de Herdez, han existido algunas que han ido en contra de los grupos emblemáticos de Grupo. Una de éstas, fue dejar de vender chiles enlatados. Al respecto, algunas fuentes informativas hacían la analogía, de que ello era como si la pastelería El Globo ya no vendiera pasteles o Teléfonos de México no prestara más el servicio telefónico (Lara-Ortiz, 2006).

¿Por qué dejar de vender chiles enlatados? Por la simple y sencilla razón de que la producción y comercialización de dicho producto presentaba pérdidas. Pero, ¿existieron factores de presión para que se tomara esta decisión? Si, existieron algunos detonantes. Entre ellos, destaca que en el año 2003 Alfredo Harp Helú, reconocido empresario expropietario de Bana-

mex, se integró como parte del Consejo de Administración del Grupo. Al parecer Harp Helú presionó para que la empresa incrementara el precio de cotización en el mercado, y para ello era necesario mejorar sus resultados económicos.

Herdez producía los chiles enlatados en la planta de Los Robles, ubicada en el estado de Veracruz. La idea de cerrar esta planta, resultaba descabellada para la familia, pero Héctor Hernández-Pons logró convencerlos cuando demostró que el producto mostraba pérdidas significativas con una participación en el mercado de solamente el 4%; el líder en esa línea era La Costeña. La ubicación de la planta de Los Robles era ineficiente, ya que los proveedores de materia prima para este producto (chiles, zanahorias, cebollas, vinagre), se encontraban lejos de Veracruz, y el mercado que lo consume, se localiza en el norte del país. En 2006, el grupo ya evaluaba un proyecto para reubicar su planta de chiles a otra localidad; su intención era contar con un lugar y equipo eficiente que le permitiera trabajar en el área agrícola y ofrecer un precio competitivo.

Es de señalar que en la búsqueda de la rentabilidad, no solamente se eliminaron los chiles enlatados, también se retiraron del mercado alrededor del 100 productos, entre los que se encontraban los frascos de cerezas, alcaparras y el até de guayaba. Los criterios de eliminación de productos estuvieron relacionados con baja rotación, altas demandas de inventario, precios no competitivos o consumo temporal. A la par, la empresa comenzó a lanzar nuevos productos o variedades de los ya existentes, como el mole Doña María, en presentación de mole líquido donde solamente es necesario agregarle el pollo.

A inicios del año 2012, Grupo Herdez reportó contar con centros y bodegas de distribución en Tijuana, Chihuahua, Monterrey, Guadalajara, Tepotzotlán, Puebla, y Mérida. Además, indicó que la fabricación de sus productos se lleva a cabo en plantas localizadas en Los Mochis (productos derivados del tomate, salsas, chiles y vegetales), San Luis Potosí (pastas), Villagrán (alimentos deshidratados: chiles, mezclas y moliendas), México, D.F. (mayonesas, aderezos, mostazas, carnes enlatadas, caldo de pollo), Oaxaca (café) y Puerto Madero, Chiapas (atún, harinas proteicas y aceite de pescado).

## **Su principal competidor en el mercado de chiles enlatados**

La Costeña es una empresa 100% mexicana con presencia internacional, cuyo nacimiento se sitúa en el año 1923; en 1948 inauguró su primera planta productiva en la Ciudad de México, y tres años después gracias a la ampliación en sus instalaciones productivas, incrementó también su distribución, y de esta forma fue capaz de ofrecer sus productos en todo el territorio mexicano. En la década de los sesenta multiplicó su oferta de productos, ofreciendo alimentos con un costo accesible, de calidad, y fáciles de preparar. Desde 1971, y hasta la fecha opera en instalaciones ubicadas en Ecatepec, Estado de México, las cuales ocupan una superficie de 380,000 metros cuadrados. Además de la planta de Ecatepec, tiene instalaciones productivas en Guasave y en San Luis Potosí, SLP (La Costeña, 2012b).

Esta empresa abastece a más de 150,000 establecimientos, a través de una infraestructura logística superior a los 30 centros de distribución, localizados en las ciudades más importantes del país; su propósito, llegar a todos los destinos con prontitud y el menor costo posible. Además, para la venta al detalle, cuenta con una flotilla de distribución denominada “Venta a Bordo”, la cual opera en 10 localidades mexicanas. A nivel internacional tiene presencia en más de 50 países, gestionando sus ventas a través de oficinas internacionales localizadas en Estados Unidos de América, Chile, España y China (La Costeña, 2012a).

Desde su fundación, La Costeña ha sido fiel a su apuesta empresarial en los chiles. Como parte de sus políticas competitivas mantiene un constante espíritu innovador; entre los cambios implementados en sus empaques se encuentra el abre-fácil en las latas. Asimismo, siempre atenta a detectar las necesidades en sus consumidores, ha modificado aspectos relacionados con la practicidad y tamaño de sus productos, ya que identificó que los clientes buscan presentaciones más pequeñas, que acorten el tiempo de preparación, que cumplan con los criterios de calidad y que no causen daños al medio ambiente (Moreno, 2012).

### **¿La situación cambió?**

Grupo Herdez tiene claro que los gustos de los consumidores en las diferentes zonas en las que tiene presencia, son diferentes de acuerdo a la región.

En el pasado fuentes disponibles (Lara Ortiz, 2006), indicaron que el éxito de esta empresa se basaba en productos con altos márgenes de utilidad, pero su debilidad se encontraba en las categorías en las que se compite a partir del precio, como es el caso de los chiles y las verduras enlatadas.

Dado que el objetivo de la gestión logística en una cadena de suministro, es minimizar los costos logísticos relevantes, a la par que se entrega el máximo valor en el servicio al cliente (Berkowitz *et al.*, 2000), y teniendo en cuenta el área de oportunidad detectada, la empresa modificó su estructura de producción y distribución, y entre otros cambios, mudó su producción de chiles enlatados a Los Mochis, Sinaloa. De acuerdo a su Informe Anual 2010, Grupo Herdez comunicó que durante ese ciclo la empresa inició una serie de iniciativas mercadotécnicas, tendientes a fortalecer la competitividad y el posicionamiento de sus marcas; relanzó los chiles enlatados, reingresó a la categoría de frijoles de Doña María, y renovó empaques e imagen en las mermeladas y especias McCormick.

## Preguntas

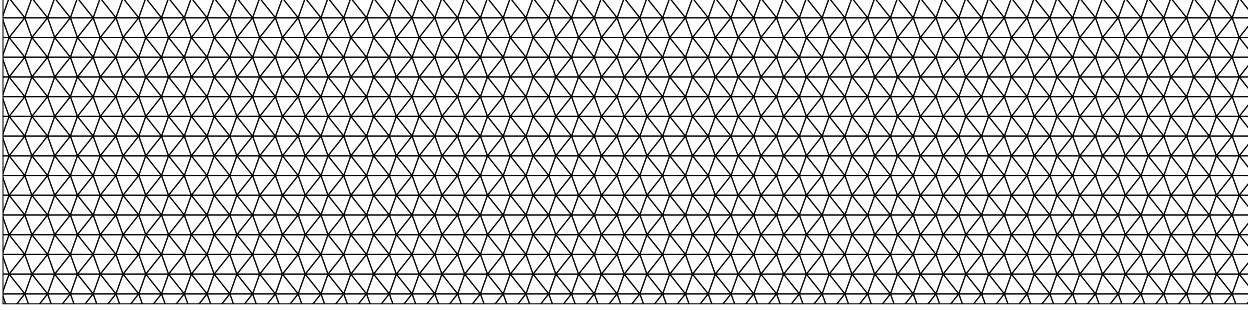
De acuerdo a los antecedentes planteados, evalúe las decisiones tomadas por Grupo Herdez, en lo relativo a la producción y distribución de chiles enlatados.

- ¿Fue adecuado cerrar la planta de Los Robles? ¿Resultaba conveniente cambiar la localización de la planta productiva de chiles enlatados?
- ¿Considera correcta la decisión de relanzar los chiles enlatados, considerando que su rival es un competidor muy fuerte, caracterizado por una cadena de suministros competitiva, y con un enfoque estratégico bien definido?
- Identifique las alternativas que Grupo Herdez tiene para competir en el mercado de chiles enlatados. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles sus oportunidades y amenazas?

## Bibliografía

BERKOWITZ, E.N., KERIN, R.A., HARTLEY, S.W., Y RUDELIUS, W. (2000). *Marketing* (6th ed.). USA: Irwin/Mc Graw Hill.

- GRUPO HERDEZ (2010). *Informe Anual para inversionistas*. Recuperado el 13 de enero del 2012, de <http://inversionistasgrupoherdez.com/informeanual2010.pdf>
- GRUPO HERDEZ (2012). *Historia Grupo Herdez*. Recuperado el 13 de enero del 2012, de <http://grupoherdez.com.mx/historia-grupo-herdez.php>
- LA COSTEÑA (2012a). *La Costeña-Distribución*. Recuperado el 27 de enero del 2012, de <http://www.lacostena.com.mx/historia.html>
- LA COSTEÑA (2012b). *La Costeña-Nuestra Empresa-Historia*. Recuperado el 27 de enero del 2012, de <http://www.lacostena.com.mx/historia.html>
- LARA ORTIZ, T. (2006). Sin chiles, sin pérdidas. *Expansión*, 37, 121-125.
- LI, S., RAGU-NATHAN, B., RAGU-NATHAN, T.S. Y RAO, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34(2), 107-124.
- MORENO, C. (2012). Reportaje especial: La Costeña a sus 85 años de existencia, se caracteriza por los renovados bríos con los que ataca el mercado de conservas en México. *Empaque performance*. Recuperado el 25 de enero del 2012, de [HTTP://WWW.EMPAQUEPERFORMANCE.COM.MX/REPORTAJES\\_VIEWED.ASP?DID=4653](HTTP://WWW.EMPAQUEPERFORMANCE.COM.MX/REPORTAJES_VIEWED.ASP?DID=4653)
- SHAPIRO, J.F. (2001). *Modeling the supply chain*. Pacific Grove, CA: Duxbury Thomson Learning.



## CAPÍTULO 4

# Comportamiento del consumidor

---

ROGELIO PUENTE DÍAZ

---

**Dicen que del amor al odio sólo hay un paso... y el América**

*Vaaaaaaaaamooooooos, vamos Ameeeeeeeérica,  
que esta nocheeeeeee, tenemos que ganaaaaaaaar.*

*Vaaaaaaaaamooooooos, vamos Ameeeeeeeérica,  
que esta nocheeeeeee, tenemos que ganaaaaaaaar.*

Es un 8 de mayo del 2011 y el grito americanista se debilita con el angustiante paso del tiempo. El club de fútbol Morelia está por eliminarlo de la liguilla con un marcador de 5 goles a 3. Las expectativas, como siempre, eran altas. El Club América es uno de los “grandes”, un “referente”; palabra con la que les gusta ser reconocidos y siempre aspiran a ganar, a ser los más queridos, deseados, envidiados. Sin embargo, “las águilas”, como se les conoce, tendrán que esperar para terminar con la sequía de ya casi seis años y 12 torneos cortos sin poder dar la “vuelta” en el torneo local. El Club América es una de las marcas deportivas mexicanas más fuertes y populares. No obstante, como la gran mayoría de éstas, enfrenta retos importantes y cambiantes.

## Introducción

La mercadotecnia deportiva da un rol central al consumidor; sin embargo, los desarrollos teóricos, por lo general, no son muy claros sobre los procesos que ocurren a nivel individuo. Dichos procesos son la llave para entender o explicar diversas conductas relevantes para la mercadotecnia, como el amor o el odio por un equipo. Por consiguiente, el propósito central de este caso es explicar los procesos psicológicos que llevan a que los consumidores se aficionen al deporte del fútbol y a los equipos y discutir algunas implicaciones para la mercadotecnia, poniendo especial énfasis en el Club América. Para alcanzar dicho propósito, necesitamos abordar los siguientes temas: 1) la historia del Club América, 2) su situación actual, 3) la relevancia del fútbol para los mexicanos, 4) los equipos de fútbol como grupos socialmente atractivos, 5) el rechazo hacia el América, 6) los retos de gestionar una marca tan aceptada como rechazada, y por último, 7) los desafíos hacia el futuro.

El presente análisis se basa en teorías de psicología social ampliamente aceptadas y con poder explicativo para analizar la conducta de los consumidores, y en conceptos mercadológicos para sugerir implicaciones de negocio. Durante el análisis del caso, hacemos referencia al Club América como equipo de fútbol y como marca deportiva. Sin embargo, nuestro análisis está enfocado en explicar las ventajas y desventajas, los retos y dificultades de gestionar una marca como el América, y no en analizar la gestión deportiva del club; mas no podemos negar que los resultados deportivos tienen importantes consecuencias mercadológicas.

## Desarrollo del caso

### Historia del Club América

El club de fútbol América fue fundado en 1916 por Rafael Garza Gutiérrez “Récord” y Germán Núñez Cortina. En 1959, Emilio Azcárraga Milmo, dueño de Televisa, compra el equipo y comienza con una postura de contratar a importantes figuras extranjeras. No fue hasta 1966, cuando el club inaugura su actual estadio, el Estadio Azteca, uno de los más grandes de México y del mundo. Desde su creación, el Club América se ha constituido como uno de los más exitosos del balompié mexicano, ya que cuenta en su palmarés

con 14 campeonatos de liga. La década de “oro” para el club fueron los años 80 donde consiguieron cinco títulos de liga. Parte de su éxito se le puede atribuir a la contratación de importantes figuras del balompié extranjero como Vavá, José Alves “Zague”, Arlindo Dos Santos, Moacyr Santos, Carlos Reinoso, Iván Zamorano, entre otros.<sup>1</sup> Es importante mencionar que debido a la contratación de extranjeros, el Club América ha representado por muchos años la contraparte más significativa de otro de los “grandes” de México, el Club Guadalajara.

### Posicionamiento actual

El Club América se ha distinguido por ser uno de los más exitosos y con mayor popularidad. En una encuesta nacional realizada en el 2011 por Consulta Mitofsky®, especialista en opinión pública, el Club América junto con el Guadalajara son los dos equipos más queridos de México con niveles de preferencia de 23.7% y 24.9 %, respectivamente (ver tabla 1). Sin embargo, y con base en los resultados de este mismo estudio, algo que distingue a la marca América no sólo de su acérreo rival, el Guadalajara, sino también del resto de los equipos, son sus altos niveles de “odio” o “rechazo” (40.9%; ver tabla 2 para los resultados de todos los equipos). Es decir, pareciera que el Club América es querido o rechazado, pero no ignorado. Dicha polaridad representa un intrigante y fascinante caso de estudio desde la perspectiva del comportamiento del consumidor y sus implicaciones para la mercadotecnia.

<b>Tabla 1. Niveles de agrado para los principales equipos en porcentajes</b>				
Equipos	2008	2009	2010	2011
Guadalajara	22.7	21.9	21.2	24.9
América	21.8	24.6	22.3	23.7
Cruz Azul	14.0	13.1	14.8	10.6
Pumas	9.8	7.5	8.4	7.8
Resto de los equipos	20.1	22.6	21.4	24
Ninguno	2.4	1.7	1.1	0.7
Ns/Nc	9.2	8.6	10.8	8.3

Fuente: Elaboración del primer autor. Los datos son propiedad de CONSULTA MITOFSKY®.

<sup>1</sup> Información obtenida del portal oficial del Club América.

**Tabla 2. Niveles de rechazo para los principales equipos en porcentajes**

Equipos	2008	2009	2010	2011
América	43.9	43.1	40.8	40.9
Guadalajara	17.1	16.1	16.2	13.2
Cruz Azul	6.0	5.1	5.7	4.0
Pumas	3.0	4.3	5.6	2.3

Fuente: Elaboración del primer autor. Los datos son propiedad de CONSULTA MITOFSKY®.

Los altos niveles de agrado y rechazo hacen que el América sea una marca única dentro del balompié mexicano. Los aficionados de fútbol parecen tener una actitud polarizada hacia la marca. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el Club América tiene un posicionamiento bien definido. Es un equipo poderoso, con recursos económicos, y con contrataciones fuertes de jugadores extranjeros lo que da como resultado que sea muy querido por un *target* importante de la población aficionada al fútbol y también muy rechazado por otros. El Club América no es relevante, por ejemplo, para los aficionados que valoran y aprecian la inclusión de jugadores principalmente o exclusivamente mexicanos. Una interrogante interesante está en entender los orígenes de la polaridad provocada por el Club América. Sobre los orígenes de esta polaridad, Jaime Rascón, director de mercadotecnia del Club América, explica:

Desde que Emilio Azcárraga adquiere el club, él lo ve como una contraparte de las Chivas que eran los de bajos recursos, los mexicanos. Él lo ve como lo aspiracional, lo extranjero, lo posiciona de esa manera. Así es como surge dicha polaridad.

Los comentarios de Jaime Rascón nos ayudan a entender que el Club América decidió ubicarse en un espacio mental no ocupado por los otros equipos de fútbol y en claro contraste con su gran rival, las Chivas del Guadalajara. La estrategia adoptada por la marca es común en mercadotecnia. En diversas categorías podemos observar marcas que surgen o son enmarcadas para representar el polo opuesto de otras ya existentes en la categoría. Dicha estrategia toma disciplina y algo de riesgo, ya que los mercadólogos saben que su marca puede generar relevancia para algunos, dejando a un lado a otros. Sin embargo, sabemos que en el mundo actual, las marcas no

pueden ser relevantes para todos los consumidores, y una parte del plan estratégico consiste en definir para qué target las marcas sí pueden y quieren ser relevantes y apoyar la dicha estrategia en el corto y largo plazo.

La polaridad generada por la marca ha sido, en ocasiones, capitalizada abiertamente. Por ejemplo, en una campaña de comunicación, "Ódiame más", el América retó a los consumidores a tener emociones fuertes, negativas e intensas hacia el equipo, algo poco común en la mercadotecnia de productos. Sin embargo, el reto de odiar más a la marca no sólo buscaba generar sentimientos de odio o desagrado entre los no aficionados del club, sino también sentimientos de orgullo y felicidad entre sus seguidores. La marca buscó explotar los fuertes sentimientos polarizantes que genera para provocar mayor atención entre los no seguidores y un mayor sentimiento de unicidad entre los americanistas fieles. Con respecto al origen y los resultados de esta campaña, Jaime Rascón nos comenta:

"Ódiame más" fue una campaña conjunta del Club América y Nike® que tuvo como coyuntura el décimo título de la era profesional, el 14 en total contando nuestro total de títulos. En ese momento, el Club América se constituía como el equipo que más ligas había ganado y por eso realizamos esa campaña. La campaña responde a una cuestión de atención, o de polaridad, o de referente como nos gusta decirlo a nosotros, o sea, no es una aversión. A nosotros nos gusta verlo como que somos el referente. Somos el equipo al que todo mundo ve, somos el equipo al que todo mundo está atento. Nosotros lo manejamos más como que somos un referente. Así nos gusta verlo y creo que somos porque también el fútbol es un juego, o sea, está parte de odio es subjetiva, es relativa. El fútbol es un juego, y hay rivalidades deportivas que se pueden decir en odios deportivos, pero, bueno, es un juego. Es parte de una industria de entretenimiento y osea, no es tan radical. Entonces ódiame más fue una campaña que hacía énfasis en un referente, en un club que en ese momento era una coyuntura especial y se convertía en el club que más títulos ha ganado reconocidos por la federación. Entonces la campaña respondió a un momento y a un espacio.

Los resultados de la campaña fueron muy buenos. Como dicen los publicistas, la calle que tuvo "Ódiame más" fue realmente importante y fue una campaña exitosa, una campaña que hasta el momento tiene una recordación altísima. La campaña tuvo como cualquier campaña sus pros y sus contras, pero alcanzó un objetivo de recordación muy alto.

Al parecer, la campaña "Ódiame más" tuvo resultados positivos. La marca decidió abiertamente comunicar que es un equipo aceptado y rechazado, pero difícilmente ignorado. Si bien esto demuestra una posición clara, es importante entender qué tan relevante es dicha polaridad para la marca. Es decir, qué tan relevante es seguir trabajando sobre esta línea. Jaime nos comenta:

Creo que es inherente. Es algo con la que ya trabajamos, entonces es inherente al club. No es algo que hayamos escogido, sino que ya es algo que nos toca trabajar, creo yo. Tampoco podemos hacer un reposicionamiento de buenas a primeras, entonces sí es algo con lo que trabajas. Dependiendo también de los resultados deportivos, lo puedes exacerbar más o lo puedes propiciar menos. Bueno esa es una cuestión que también depende del momento y de la táctica que deseas aplicar.

En la mercadotecnia deportiva, la lucha por ocupar un espacio relevante en la mente del consumidor es de suma importancia. Por consiguiente, tanto el Club América como los otros 17 equipos de primera división compiten por ganar la preferencia de los aficionados en el deporte más popular a nivel mundial. Dada la importancia de entender la categoría donde compiten las marcas de equipos de fútbol, resulta relevante entender qué tan popular es el fútbol en México y explorar algunas de las posibles causas.

## El fútbol en México

En un estudio realizado por Consulta Mitofsky, 6 de cada 10 mexicanos manifiestan agrado por el fútbol (ver tabla 3). Sin embargo, el fútbol y los resultados deportivos van más allá de un juego. Por ejemplo, algunos estudios han demostrado que los triunfos de la selección de México hacen que las personas se sientan más satisfechas con su vida y que tengan una mejor percepción de la economía del país (Puente-Díaz, 2010). Con respecto a las implicaciones comerciales y mercadológicas, los partidos de fútbol, históricamente, han sido de los programas con niveles más altos de audiencia o rating (Jara y Garnica, 2007). La marca de ropa deportiva adidas© reportó haber vendido más de un millón de replicas del *jersey* de la selección mexicana en la pasada Copa Mundial© de Sudáfrica 2010 (adidas news archive, 2010), convirtiéndose en una de las playeras más vendidas en el mundo.

Por consiguiente, podemos concluir que el fútbol es, por mucho, el deporte más popular en México y representa un mercado grande y atractivo para las empresas. Por lo tanto, no es sorprendente encontrar que un número significativo de marcas buscan estar involucradas directa o indirectamente con el fútbol en México.

**Tabla 3. Niveles de agrado para los principales deportes en porcentajes**

Equipos	2007	2008	2009	2010	2011
Fútbol	57.8	60.9	58.1	61.8	60.1
Box	31.9	29.7	33.9	39.8	44.1
Beisbol	32.8	26.6	30.2	31.6	29.4
Basquetbol	41.8	34.5	30.6	33.0	26.8
Futbol Americano	21.4	18.2	17.0	20.3	18.0
Golf	9.6	8.5	6.2	10.0	6.4

Fuente: Elaboración del primer autor. Los datos son propiedad de CONSULTA MITOFSKY®.

Las respuestas son independientes por lo que no suman 100%

Con respecto a la relevancia de los deportes como fuente de entretenimiento e identificación, los expertos sugieren que el suspense y la incertidumbre de los resultados son dos factores muy importantes para entender el fenómeno de consumo del deporte. El deporte provee a consumidores con experiencias emocionales únicas donde la combinación de la esperanza de que el equipo favorito obtenga buenos resultados y el miedo al fracaso se entrelazan y crean un evento relevante para las personas, ya que su identidad y autoestima también están en juego (Madrigal y Dalakas, 2008). Los partidos de fútbol, por consiguiente, representan más que un evento deportivo. Si bien es cierto que una obra de teatro o una película también proveen entretenimiento y provocan emociones en las personas, las posibles reacciones afectivas son más predecibles. En el deporte, el consumidor no tiene la certeza de presenciar un partido divertido, reñido, sufrido y con final positivo o un partido aburrido y mal jugado. Tampoco tiene certeza sobre el tipo de emociones que puede experimentar. Las emociones pueden variar entre partidos o dentro de un mismo partido y pueden abarcar reacciones afectivas cualitativamente distintas como la frustración, enojo, tristeza, ansiedad o felicidad. La variabilidad e impredecibilidad afectiva se debe, en gran medida, a la interacción de diferentes

factores como pueden ser la calidad del juego, lo reñido del encuentro, la importancia del partido, los resultados y el nivel de involucramiento con el equipo, algo difícil de igualar en otro tipo de entretenimiento (teatro, cine o danza).

Un factor interesante a tomar en cuenta es que las emociones que genera el fútbol provienen de diversas fuentes. Las emociones son generadas por el suspenso y la incertidumbre inherente en el fútbol que hace que los partidos sean disfrutables en sí mismos. Es decir, los aficionados experimentan una gran variedad de emociones por el simple hecho de ver un buen partido de fútbol. Adicionalmente, los aficionados, especialmente los que tienen niveles altos de identificación, también experimentan emociones positivas con los triunfos de su equipo favorito. Por último, los aficionados obtienen placer de las derrotas del equipo más odiado, del rival más peligroso. Por consiguiente, podemos sugerir que una cantidad importante de aficionados al fútbol mexicano no únicamente disfrutan ver a su equipo favorito ganar sino también disfrutan ver al equipo rival perder (para muchos el América) y el suspenso e incertidumbre generados por el juego.

Ahora que hemos identificado algunos factores que hacen al fútbol una actividad atractiva para una gran cantidad de personas en México, es importante plantearnos la relevancia de los equipos para las personas. Es decir, desde la perspectiva del consumidor, por qué resulta atractivo auto-categorizarse como aficionado del América, Guadalajara, o Cruz Azul, entre otros. Para esto, necesitamos explorar la importancia de los grupos en la vida de las personas.

### **Los equipos de fútbol como grupos socialmente atractivos**

Pertenecer a diferentes grupos es una experiencia común y relevante para la mayoría de las personas. Género, etnidad, religión, universidad, familia, club deportivo, entre otros, representan grupos que varían en tamaño, cohesividad, estructura interna y, por supuesto, relevancia para las personas. Todos pertenecemos a diferentes grupos, algunos muy importantes mientras que otros con poca relevancia. Por ejemplo, el autor de este capítulo es hombre, profesor, investigador, psicólogo, tenista y aficionado a los Pumas, mientras que otras personas son mujeres, gerentes de marca, mercadólogas, corredoras y aficionadas al América. La teoría

de la identidad social sugiere que los grupos sociales juegan un rol muy importante en la experiencia humana (Tajfel, 1969) y podemos pensar en los equipos de fútbol como grupos, con ciertas normas, creencias y costumbres. Los equipos de fútbol representan una opción de grupo social y nuestra propuesta es que para muchas personas ser aficionado de algún equipo es muy relevante.

Suponiendo que los equipos de fútbol son grupos socialmente atractivos, aún no hemos explicado por qué las personas encuentran relevante unirse o formar parte de grupos. En otras palabras, es importante entender por qué una persona puede estar motivada a afiliarse, en sentido figurado y literal, con un equipo de fútbol. Como parte del desarrollo de la teoría de identidad social surge otra teoría llamada, la teoría de identidad-incertidumbre (Hogg, 2007). Dicha teoría en sus inicios tenía como objetivo central identificar los motivadores principales para explicar la pertenencia a los grupos. La teoría propone que los seres humanos viven en un mundo incierto y que tratan de reducir dicha incertidumbre de diferentes maneras. Si bien es cierto que existe una gran diversidad de opciones para reducir los sentimientos de incertidumbre, la teoría de la identidad-incertidumbre propone que uno de las opciones más potentes consiste en asociarnos con grupos (Hogg, 2007). Es decir, la incertidumbre motiva la necesidad de identificación y ésta se puede alcanzar a través de ser parte de nuevos grupos o identificarnos aún más con grupos a los que ya pertenecemos. Los grupos nos orientan con respecto a cómo pensar, sentir, actuar y también nos ayudan a validar quiénes somos. Por consiguiente, uno de los motivadores para convertirse en un aficionado de algún equipo de fútbol está en la necesidad innata de reducir la incertidumbre y en la atractividad social de los equipos de fútbol.

¿Por qué algunos expertos sugieren que el fútbol es más que un juego? La teoría de la identidad social sugiere que quiénes somos o cómo nos definimos no solamente está determinado por nuestras características intrínsecas, como rasgos de personalidad o experiencias de aprendizaje personales, sino también por los grupos a los que pertenecemos. Existen ciertos grupos que son más importantes que otros y, por lo tanto, van a ejercer una influencia mayor en la definición de la identidad de las personas. Entonces no resulta exagerado pensar que en los partidos de fútbol hay más cosas en juego que los tres puntos o el pasa la siguiente ronda; también está en juego parte de nuestra identidad.

Una vez que las personas se identifican con un grupo, como podrían ser los aficionados del equipo América, son susceptibles a sesgos que afectan sus percepciones, procesamiento de información y emociones experimentadas. Uno de estos sesgos consiste en percibir a los miembros de nuestro grupo con características más positivas, deseables y homogéneas y a los miembros del “otro” grupo con características negativas, indeseables y homogéneas. Este sesgo de percepción, llamado el principio de la acentuación, es muy robusto y aumenta, principalmente, conforme la importancia e identificación con el grupo incrementa. El principio de acentuación tiene un poder explicativo muy relevante para entender diversos fenómenos, como lealtad, intensidad de reacciones afectivas relacionadas con resultados deportivos, violencia entre aficionados y hasta diferencias en percepción sobre si una falta amerita o no ser expulsión.

La teoría de identidad-incertidumbre también propone que los grupos más atractivos son los que tienen niveles altos de unidad y coherencia. Es decir, grupos que son percibidos como una unidad, con estructura y metas claras. Los equipos de fútbol tienen estas características. Por ejemplo, los aficionados de las Chivas tienen en claro lo que representa ser un aficionado rojiblanco, las metas del equipo (ganar campeonatos, formas a jóvenes), así como algunas normas o creencias dentro de las cuales se pueden encontrar la importancia de jugar únicamente con futbolistas mexicanos y festejar las derrotas del Club América, entre otras.

Aunque los equipos de fútbol pueden ser grupos atractivos para las personas, es importante aclarar que existen diferencias relevantes en el grado de identificación con un equipo en específico. Estas diferencias llevan a diferentes niveles de involucramiento, consumo y de seguimiento del equipo en general. Mientras que un aficionado muy identificado con su equipo va al estadio constantemente, ve los partidos por televisión regularmente, se viste con ropa representativa de su equipo y los triunfos y derrotas de su equipo colorean su momentos de su vida, para otros la identificación con su equipo favorito sólo lleva a ver los partidos de vez en cuando y a seguir los resultados. Los equipos de fútbol representan grupos importantes para las personas, y el grado de identificación con los equipos tiene implicaciones afectivas, conductuales, y cognitivas importantes que son relevantes para los encargados de manejar los equipos como marca.

## Niveles de identificación

Como mencionamos anteriormente, el fútbol es el deporte más popular en México. Sin embargo, no todos los aficionados muestran los mismos niveles de identificación con el deporte o con su equipo favorito. Las diferencias en identificación son importantes porque están relacionadas con conductas relevantes tales como ver los partidos en televisión o en vivo, comprar productos con el logo de los equipos o productos fabricados por los patrocinadores del equipo, entre otros. Por lo tanto, es de gran relevancia entender algunos de los factores que afectan la identificación con los equipos de fútbol.

Aunque el concepto de identificación tiene gran relevancia para la mercadotecnia deportiva, las investigaciones sobre los predictores principales han sido inconclusas. Algunas investigaciones han mostrado la relevancia de factores familiares como equipo favorito de los padres, mientras que otras han encontrado que el nivel de talento percibido o el nivel de éxito obtenido por los equipos como variables importantes para explicar los niveles de identificación (Wann, Melnick, Russell, Pease, 2001).

Con respecto a las diferencias de identificación con el equipo, la teoría de identidad social nos puede ayudar a entender este fenómeno. Asumiendo que los equipos de fútbol son vistos como grupos atractivos, entonces podemos orientarnos a entender por qué un grupo puede ser más relevante para una persona que para otra. Recordando uno de los postulados principales de la teoría de la identidad social, dicho postulado indica que ciertos grupos, con sus respectivas normas, creencias y conductas, son más atractivos socialmente hablando. Es decir, ciertos grupos reflejan características que son más importantes para ciertas personas. Por consiguiente, la atractividad social de los equipos de fútbol puede ser percibida de manera diferente por individuos con características similares, y esto, ocasiona diferencias en identificación.

La teoría de identidad-inceridumbre también ofrece otra explicación. Es posible que existan diferencias entre los consumidores con respecto a la unidad, coherencia y organización percibida en los equipos de fútbol. Mientras que para algunas personas, es muy claro y relevante lo que significa y representa ser un aficionado del club América, por ejemplo, para otros puede resultar menos claro y relevante.

A lo largo de nuestro análisis, hemos sugerido varias propuestas para explicar la popularidad del fútbol, la importancia de los equipos de fútbol como grupos socialmente atractivos y los factores que afectan los niveles de identificación. Sin embargo, varias interrogantes siguen sin ser contestadas. Es decir, ¿por qué en el fútbol mexicano se concentra el rechazo en el Club América principalmente? ¿Es éste un fenómeno común en otros países o en otras ligas deportivas?

### **El rechazo hacia el Club América**

Anteriormente, propusimos, con base en la teoría de identidad-incertidumbre (Hogg, 2007), que los grupos más atractivos son los que demuestran unidad y coherencia, es decir, grupos que muestran estructuras claras y objetivos específicos. Proponemos que el concepto de unidad y coherencia también puede ser usado para explicar por qué el Club América es el equipo más rechazado. El Club América es visto como un equipo poderoso, con recursos económicos y con el respaldo de la televisora más importante de Latinoamérica. Sus jugadores y directivos constantemente expresan con claridad que su objetivo principal siempre es ganar el campeonato. Todo esto, aunado al éxito deportivo que ha tenido, lo hacen un candidato ideal para ser un “referente” y un equipo rechazado por los aficionados de los otros equipos principales.

Sin embargo, creemos que existen otros factores para explicar el rechazo hacia al América. Como hemos mencionado anteriormente, los grupos tienen normas, creencias, y valores que guían la conducta de sus miembros, creando una realidad compartida. Dentro de esta realidad, sugerimos que existe la norma de apoyar fuertemente al equipo preferido y de dirigir principalmente el rechazo al equipo que representa la amenaza más clara, el América. Es decir, los aficionados de las Chivas, Cruz Azul y Pumas, por centrarnos en los otros “tres grandes”, entienden la importancia de apoyar y festejar los triunfos de sus respectivos equipos, pero también la de desear el fracaso de las Águilas del América. Por consiguiente, no sorprende que el club América esté involucrado en tres clásicos: América vs. Chivas, América vs. Cruz Azul y América vs. Pumas y que, de acuerdo con los resultados del estudio de afición de fútbol de Consulta Mitofsky, el América sea la primera elección de rechazo para los aficionados de los otros tres grandes

(ver tabla 4). Es decir, el Club América concentra la mayoría del rechazo porque puede ser visto como el rival más relevante o la mayor amenaza para un número significativo de aficionados.

**Tabla 4. Niveles de rechazo en porcentajes cruzado por equipo favorito**

Equipo rechazado	Equipo Favorito			
	América	Guadalajara	Cruz Azul	Pumas
América	NA	71.0	65.3	46.5
Guadalajara	43.8	NA	4.6	2.5
Cruz Azul	9.8	1.3	NA	7.9
Pumas	3.9	3.3	1.4	NA

Fuente: Elaboración del primer autor. Los datos son propiedad de CONSULTA MITOFSKY®.

Sabemos que varias ligas deportivas del mundo tienen a dos o tres equipos populares. Sin embargo, existe la interrogante de saber si la polaridad del Club América es un fenómeno común o inusual en otras ligas deportivas del mundo. Con respecto a esto, Jaime Rascón explica:

Es raro encontrar un ejemplo así. La visión de Emilio Azcárraga fue realmente impresionante. Es extraño, quizás el Real Madrid únicamente por esa historia del franquismo en donde el Real Madrid se constituyó como un equipo del régimen. Quizá eso nada más, porque fuera de eso, no hay un equipo que tenga ese perfil. Quizá el Real Madrid sea el único por la historia del franquismo. Algo similar a una aversión fuerte entre los rojos que les llaman en España pero fuera de eso, el América es muy peculiar. Es un equipo muy especial, y por eso somos tantos seguidores, porque me incluyo.

Pareciera, entonces, que la polaridad del América es, hasta cierto punto, única. Es el equipo más popular junto con el Guadalajara, y, claramente, el más rechazado. Sabemos que en la mercadotecnia actual, es importante generar emociones en los consumidores. Es muy claro que el América genera aceptación y rechazo y poca indiferencia. Con base en esto, resulta interesante analizar las ventajas y desventajas para la marca de tener dicho perfil emocional.

## Gestionar la marca América: ventajas y desventajas

Antes de abordar las ventajas y desventajas de manejar una marca polarizante, es importante entender qué es la mercadotecnia deportiva y examinar algunas diferencias con respecto a la mercadotecnia de productos, especialmente en su aplicación a equipos de fútbol. La mercadotecnia deportiva consiste en la aplicación de los principios y procesos de mercadotecnia a productos deportivos y a productos no deportivos, pero que buscan una relación con el deporte (Shank, 2009). Con respecto a las diferencias entre la mercadotecnia deportiva y la de productos, se encuentran la dinámica del rechazo y la lealtad. El rechazo hacia una marca por lo general no representa una ventaja, es decir, puede ser parte importante del ADN de la marca, pero en sí no representa una ventaja. Sin embargo, en el caso del fútbol y del América, es posible que los altos niveles de rechazo en conjunto con los niveles de agrado hagan que la marca no pueda ser ignorada. Los datos del estudio de Consulta Mitofsky muestran que 6.5 de cada 10 aficionados muestran preferencia o rechazo hacia la marca, es decir, sólo 3.5 aficionados de cada 10 no manifiesta un agrado o rechazo explícito.

Con respecto a la dinámica de la lealtad, también existen diferencias importantes. Por ejemplo, mientras que una promoción de precio puede alentar a un consumidor a “probar” o “cambiar” de marca, difícilmente podemos observar algo similar en los equipos de fútbol. Esto, sin embargo, no significa que los clubes no estén constantemente desarrollando estrategias para captar nuevos aficionados. Simplemente significa que la dinámica de la lealtad y su contraparte, la dinámica del “*switcheo*” de marcas, es muy diferente.

Una vez que hemos explicado brevemente algunas diferencias entre la mercadotecnia de productos y la deportiva, nos podemos enfocar en entender qué ventajas y desventajas tiene manejar una marca tan polarizante. Una hipótesis es que una marca que provoca emociones fuertes y contrastantes como el América, no puede ser ignorada y por consiguiente puede afectar variables importantes de mercadotecnia como notoriedad y familiaridad de marca, audiencias televisivas, entre otras. De acuerdo al director de mercadotecnia del Club América, Jaime Rascón, ser tan querido y rechazado tiene varias implicaciones:

Tiene ventajas y desventajas. Al final del día todo mundo está pendiente de lo que hacemos nosotros, entonces el *rating*, el *awareness*, todo eso es superior a cualquier equipo, incluso a Chivas. Los *ratings* son muy superiores a los de Chivas, pero si hay una parte ahí, que a la vez no es tan positiva, la aversión hacia el club o la marca, pero bueno, tratamos de verle el lado positivo y entender que somos los que más atención generamos en medios de comunicación, y eso, por su puesto, representa algo atractivo para los patrocinadores, ya que les da la mayor visibilidad.

Tomando en consideración lo explicado por el director de mercadotecnia de la marca América, ¿cómo explicar que una marca deportiva que genera tanto emociones positivas como negativas obtenga una ventaja de dicha polaridad? Una posible explicación, basada en los hallazgos sobre las emociones y su efecto en procesos psicológicos, es que las emociones afectan importantes procesos mentales como la percepción, atención, memoria, toma de decisiones y conducta (Damasio, 1994). Dicha afectación provoca, entre otras cosas, que los seres humanos no puedan mostrar indiferencia ante un estímulo u objeto emocionalmente relevante. Es decir, los seres humanos no pueden ignorar los estímulos que tienen relevancia emocional. Por consiguiente, es posible que el fuerte rechazo hacia el equipo América provoque un efecto irónico. En otras palabras, el fuerte rechazo puede motivar a los aficionados a que pongan atención a la marca dando como resultado: un seguimiento de los resultados deportivos y declaraciones de sus jugadores y directivos, ver los partidos por televisión, hablar sobre los triunfos y derrotas del equipo, y sufrir los triunfos y gozar las derrotas.

Si bien es cierto que ser una marca con un perfil emocional bien definido tiene ventajas, también presenta retos importantes. Aunque es difícil hacer que un aficionado de un equipo cambie sus preferencias, es un hecho que la marca América quiere crecer. Es decir, el América desarrolla estrategias para incrementar la lealtad de sus aficionados actuales, y con esto, aumentar la frecuencia de conductas deseables, como ir al estadio y comprar productos del equipo, así como estrategias para captar más aficionados. Con respecto a estos retos, Jaime Rascón opina:

Sí, es difícil, pero sí hay un nivel en donde los equipos compiten, en los que ya están cautivos no competimos, pero sí competimos en el “*entry level*”, lo

que a mucha gente se le olvida, lo que es a nivel niños, entonces es un poquito la diferencia. Con respecto a las estrategias que tenemos, tenemos un nuevo producto que son los AguiTunes© y hemos tenido promociones para niños en torneos pasados con la finalidad de que se acerquen al estadio, ya que es el lugar donde se hace la afición. También hemos tenido diversas iniciativas de responsabilidad social para tratar de captarle el “*goodwill*”.

Sin embargo, también es importante explorar si los altos niveles de rechazo pueden representar una amenaza para la marca, es decir, ¿qué tanto odio o rechazo quiere generar la marca? Sobre la posible amenaza de ser demasiado odiado, Jaime comenta:

No, porque también hay demasiado cariño, o sea, sólo hay tres equipos en el mundo que se toman como una religión: el Barcelonismo, el Madridismo y el Americanismo. Yo no conozco ni al Chivismo, ni al Cruz-Azulismo, ni al Pumismo. El América es un sentimiento muy grande, y como cualquier sentimiento, hay gente que le gusta y gente que no.

### **Retos hacia el futuro**

Como hemos podido ver a través del análisis del caso, la marca América tiene importantes retos. Es, sin lugar a dudas, una marca fuerte e importante. Una marca que no puede ser ignorada por un porcentaje importante de aficionados al fútbol. Una marca fuerte que representa una ventaja competitiva importante para las empresas. Con este poder, sin embargo, también vienen desafíos importantes para el futuro. Al respecto, Jaime nos comenta:

Hay muchos, hay muchos retos. Entre ellos: reactivar que la gente vaya al estadio.

Para todos los equipos ha representado un área de oportunidad. Si nosotros jugáramos en un estadio para 30,000 personas como varios equipos, pues estaríamos llenos todos los partidos. Desafortunadamente, jugamos en uno para 105,000. Entonces un reto importante es que la gente regrese al Estadio Azteca. Otro de los retos es seguir con lo que hemos hecho en los últimos tres años: nuestra página de Internet, nuestros boletines de prensa, nuestra atención a prensa, nuestra imagen.

Hemos hecho muchas cosas, pero yo diría que un reto que va a ser apasionante es el crecimiento de la comunicación bilateral, a la comunicación en redes sociales. Va a ser un reto interesante, cómo contactar con tu consumidor ya de manera directa, sin ningún intermediario. Estamos muy atentos a los cambios tanto en el mundo del marketing como en el mundo de la publicidad. Entonces sí tenemos que ponerle atención a esto. Yo creo que los retos que te mencioné son los más interesantes. Claro que también hay muchas cosas del día a día que a lo mejor no parecieran tan estratégicas pero son igual de importantes porque sí las dejas de hacer, vas deteriorando la marca. Otro reto es seguir construyendo la marca América. La marca América es una marca muy importante. Es un “*lovemark*” tan poderosa que otros “*lovemarks*” como Bimbo©, Coca-Cola© o Corona© se quieren relacionar. La concepción de la marca América es un reto porque tiene un componente que es el resultado deportivo que es muy importante.

Al parecer, un reto importante no sólo para el América sino para todos los equipos de fútbol es aumentar el número de aficionados que van al estadio. Sabemos que la decisión de ir a un partido de fútbol se ve afectada por múltiples factores como pueden ser el económico, niveles de identificación con equipos, calidad de entretenimiento, entre otros.

Con respecto a la parte económica, algunos han sugerido la medición de un factor de costo del aficionado. Este factor es calculado con base en el costo de los boletos de entrada al estadio, comida y bebidas, estacionamiento y la compra de algún *souvenir* para una familia de cuatro personas. Aplicando una idea similar al contexto del club América, el desembolso familiar necesario para comprar cuatro boletos, dos cervezas, dos refrescos y cuatro pizzas es de aproximadamente \$656 pesos.<sup>2</sup> ¿Puede ser este un obstáculo para llenar el estadio Azteca?

Además del factor económico, otra explicación sobre la aparente disminución en las entradas al estadio podría ser los niveles de identificación con el equipo. Si bien el América es un equipo popular y dicha popularidad se ha mantenido relativamente estable a través del tiempo (ver tabla 1), una hipótesis sería que algunos aficionados al equipo no se sienten lo suficientemente identificados como para apoyarlos en casa cada quince días.

---

<sup>2</sup> Precio de los boletos más baratos en TicketMaster© para el primer juego del torneo de apertura 2011 contra los Gallos Blancos del Querétaro.

En conclusión, el Club América es una marca fuerte y con un claro posicionamiento: son un equipo poderoso, con recursos económicos y con destacadas contrataciones de extranjeros. Dicha posicionamiento es relevante para un segmento importante de los aficionados de fútbol y causa controversia entre la mayoría del resto. Como pudimos ver a través del análisis, manejar una marca con estas características tiene ventajas y desventajas. Los retos hacia el futuro son claros e interesantes: cómo generar mayores entradas a los estadios, seguir construyendo la marca, entre otros. El tiempo nos dirá si los directivos encargados de manejar la marca logran afrontar dichos retos con éxito.

## Preguntas

- Además de las propuestas, ¿cuál o cuáles son algunas de las posibles causas de la disminución en el número de aficionados que van a los estadios de fútbol?
- ¿Qué sugerencias daría para remediar dicho problema?
- Además de las discutidas, ¿qué otras ventajas y desventajas tiene gestionar una marca tan querida y rechazada?
- Asumiendo que el América busca enfocarse en el segmento de los niños, ¿cómo cree que deben de manejar la polaridad de ser un equipo muy aceptado y al mismo tiempo rechazado?
- ¿Cuál cree que sea el rol de los triunfos deportivos en la creación de lealtad e identificación con la marca? ¿Puede pensar en equipos, ya sea en México o en otros países o deportes, que tengan altos niveles de lealtad de sus aficionados sin ser exitosos deportivamente?

## Bibliografía

ADIDAS NEWS ARCHIVE. (2010). 2010 FIFA World Cup™ already sales success

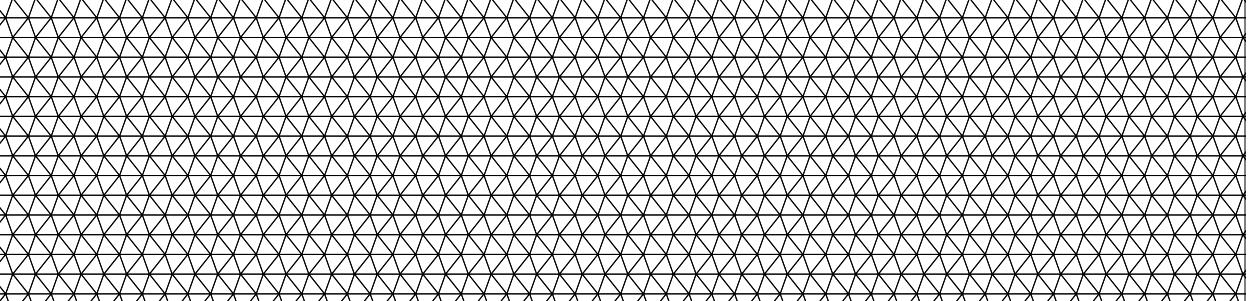
for adidas. Extraído de <http://www.adidasgroup.com/en/pressroom/archive/2010/21June2010.aspx>.

DAMASIO, A.R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain.*

New York, NY: Quill.

HOGG, M. A. (2007). Uncertainty-identity theory. In Zanna M.P. (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 39, pp. 69-126). San Diego, CA: Academic Press.

- JARA, R., Y GARNICA, A. (2007). *¿Cómo la ves?: La televisión mexicana y su público.* México: Gamma Sucesores.
- MADRIGAL, R., Y DALAKAS, V. (2008). Consumer psychology of sport: More than just a game. In Haugtvedt, C.P., Herr, P.M. y Kardes, F.R. (eds.) *Handbook of Consumer Psychology* (pp. 857-876). London: Psychology Press.
- PUENTE-DÍAZ, R. *THE EFFECT OF WORLD CUP™ WINS AND LOSSES ON JUDGMENTS OF LIFE SATISFACTION AND EVALUATIONS OF THE MEXICAN ECONOMY.* (DOCUMENTO EN ELABORACIÓN.)
- SHANK, M.D. (2009). *Sports marketing: A strategic perspective.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- TAJFEL, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of Social Issues*, 25, 79-97.
- WANN, D.L., MELNICK, M.J., RUSSELL, G.W., Y PEASE, D.G. (2001). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators.* New York, NY: Routledge.



## CAPÍTULO 5

# Comportamiento de consumo y estrategia

JUDITH CAVAZOS ARROYO

RUTH CAVAZOS ARROYO

---

**Mercantilización de la educación: la aplicación de la mercadotecnia de servicios en la Universidad del Centro-Sur de México, A.C.**

## Introducción

Existen algunos ámbitos donde las prácticas de la mercadotecnia pueden mirarse con recelo cuestionando si la aplicación de la mercadotecnia en esas esferas debería ser aceptable, tal es el caso de la aplicación de la mercadotecnia en las instituciones educativas. Sin embargo, pese a los debates generados, en América Latina, la mercadotecnia ya ocupa un papel relevante en las estrategias y presupuestos de múltiples instituciones educativas, tanto públicas como privadas, aunque con mayor énfasis en estas últimas ya que más de la mitad de la población estudiantil de países como México, Brasil y Chile es educada por el sector privado (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009).

La mercadotecnia se ha convertido en un eje fundamental para el desarrollo de estrategias enfocadas a la eficiencia, la competitividad empresarial, el retorno de la inversión y la permanencia en mercados cada vez más saturados y donde el elemento tiempo es clave para satisfacer las expectativas de cada cliente. No obstante, al administrarse, las instituciones educativas se han estado enfrentando los últimos años a un entorno externo e interno que ejerce mayor presión, lo que demanda el desarrollo de mejores y más eficientes ventajas competitivas. Para desarrollarlas, Lelong y Shirley (1990) proponen que las instituciones educativas consideren seis variables estratégicas clave en su planteamiento estratégico: 1) misión básica de la institución, 2) grupos meta de clientes a ser atendidos, 3) metas y objetivos que la institución debe lograr para cumplir su misión de atender las necesidades de los clientes, 4) programas y servicios ofrecidos para lograr metas y objetivos, 5) Desarrollo de servicios vinculados al área geográfica a atender por la institución, y 6) identificación y desarrollo de ventajas de la institución sobre los competidores involucrados en actividades similares.

En muchos países la educación se ha insertado en el mercado como un *commodity*, es decir, un servicio que se oferta y se comercializa en los mercados trasnacionales bajo la consigna de producir altos rendimientos económicos. La mayor parte de las herramientas de gestión administrativa que funcionan para organizaciones lucrativas ahora son aprendidas y utilizadas por la gestión educativa a fin de generar organizaciones autofinanciables y lucrativas. Algunos, consideran que la mercantilización de la educación es inevitable, desde la perspectiva de la sociedad de consumo (Newman y Jahdi, 2009), y otros consideran que es preocupante cuando los objetivos de una recompensa inmediata y de naturaleza económica prevalecen sobre los objetivos trascendentales y transformadores de la propia naturaleza de la educación (Gibbs, 2001).

Cuando el marketing educativo es orientado al mercado implica considerar a padres de familia, estudiantes, egresados, empleadores y la sociedad en general como un sistema complejo de clientes a ser satisfechos, por lo que la construcción de una estrategia mercadológica requiere de una marca corporativa, posicionamiento, reputación y valores agregados claves institucionales, que son promocionados como servicios periféricos, incluyendo aspectos más allá de los académicos, como infraestructura, ambiente, logros deportivos, asignación de *laptops* y dispositivos móviles, internacionaliza-

ción, alianzas de la institución, etc., a fin de maximizar una serie de experiencias de consumo.

Las principales tensiones respecto a la mercantilización del sector educativo involucran reflexiones en cuanto a la inmanencia o trascendencia del papel de la educación, su manejo como un servicio ofertado en un mercado subordinado a la cultura de consumo posmoderna, la visión de los estudiantes como clientes, la educación como un valor instrumental y utilitario supeditada a la inmediatez, a la prioridad de *tener* en lugar de *ser* (ej. tener un grado, obtener los títulos para insertarse mejor en el mercado laboral, conseguir un empleo bien pagado) y las nociones idealizadas del propósito de la educación *versus* las experiencias y expectativas con respecto la realidad de los estudiantes (Gibbs, 2008; Molesworth, Nixon y Scullion, 2009). Además, la expansión del sector ha generado que las instituciones desarrollen atractivos *slogans* y variados mensajes que apoyados de múltiples medios publicitarios comunican ventajas competitivas sin que existan políticas, principios o regulaciones que los controlen (Mahabubul y Billal, 2009).

Las herramientas más utilizadas en lo que se denomina el marketing educativo implican orientación al mercado, segmentación y posicionamiento, orientación a la marca y propuesta de la mezcla de mercadotecnia, sea bajo el enfoque transaccional (producto, precio, plaza/distribución y promoción), su reconceptualización enfocada a los servicios (personas, procesos y evidencia física) o las denominadas cuatro C's (concepto, costo, canal y comunicación/solución al cliente, conveniencia, costo y comunicación).

Por otro lado, tampoco se puede dejar de lado, la construcción del servicio como producto, de tal forma que el servicio desde la óptica de la servucción (Eiglier y Langeard, 1989) se "fabrica" a partir de la mano de obra, un soporte físico y un beneficiario, es decir, un cliente (ver tabla 1).

Al fundamentar un programa de marketing de servicios se debe conceptualizar el *servicio básico* o *servicio esencial*, que es la razón de ser del servicio (en el caso de la educación, involucra la enseñanza en sí misma, traducida en un servicio a la mente de las personas) y el *servicio añadido* o *servicio periférico*, que comprende las estrategias que complementan la ventaja competitiva y diferenciadora de la prestación del servicio (Lovelock y Huete, 2002).

**Tabla 1. Elementos que interactúan en la fabricación del servicio**

Agentes y aspectos involucrados	Implicación en el proceso
Cliente	El consumidor está involucrado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable.
Soporte físico	Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (ubicación, edificio, decorado).
Personal de contacto	Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.
Servicio	Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base-cliente, soporte físico y personal de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

Así, en un programa de marketing, la educación se administra como un servicio con características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecedero (Hoffman y Batenson, 2002). La *intangibilidad* implica que el servicio educativo no puede ni tocarse ni sentirse, por lo que se incrementa el riesgo y la incertidumbre en la decisión de compra, pero puede minimizarse a través de la reputación de la institución, la marca, los esfuerzos de comunicación y el apoyo de ciertos aspectos tangibles (evidencia física) que apoyan el servicio. Algunas instituciones de educación superior han incorporado programaciones de visitas de estudiantes de educación media superior (p.e. “un día en la universidad”, “vivencia vocacional”, “día abierto”) con la finalidad de generar un impacto positivo en los prospectos experimentando lo que es vivir la vida universitaria, en las instalaciones de esa universidad, con los estudiantes, profesores e instructores de dicho campus.

La *inseparabilidad* implica que el servicio está incompleto sin los actores involucrados para que, sea cual sea la modalidad, el servicio educativo se ofrezca; la presencia física, a distancia o virtual es requerida para satisfacer la enseñanza-aprendizaje. La *heterogeneidad* involucra los atributos de las instituciones, sus cursos y las forma en que éstos son percibidos y evaluados por los estudiantes para obtener aprendizaje durante el proceso de formación. Las evaluaciones de satisfacción son el mecanismo más común por el que la institución y el *staff* es retroalimentado

por los estudiantes (Newman y Jahdi, 2009) y otros actores involucrados en la entrega del servicio (p.e. padres de familia). Finalmente, el servicio es *perecedero* porque su producción, distribución y consumo ocurren simultáneamente, las clases presenciales no pueden reemplazarse, aunque los adelantos tecnológicos pueden ofrecer nuevas formas de facilitar la entrega de las sesiones a los estudiantes y que estos accedan en el momento que deseen y repetirlas cuantas veces quieran.

## Antecedentes

México ha hecho importantes progresos en materia educativa durante las últimas décadas. Por ejemplo, en la educación primaria, la implementación anual de la prueba ENLACE, ha generado la disponibilidad de un sistema de medición y diagnóstico sobre el desempeño escolar a lo largo del tiempo. Sin embargo, aún persisten retos en la educación. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2007, señala que todavía hay un número importante de niños, niñas y adolescentes entre 5 y 17 años que no asisten a la escuela (cerca de 1.7 millones de niños y 1.4 millones de niñas), presentándose disparidades en la cobertura en educación primaria, secundaria y media superior, donde una proporción significativa de los sectores pobres o más vulnerables no tiene acceso y donde muchos de los que ingresan no pueden concluir sus estudios. Asimismo, existe desigualdad en la oferta del servicio que se brinda en las diferentes entidades federativas, en zonas rurales y urbanas, así como en escuelas privadas, públicas y al interior de estas últimas: escuelas generales, indígenas, educación comunitaria y educación para migrantes (UNICEF, s/a).

En lo que respecta a la educación superior, es cada vez más común observar a lo largo y ancho del país el crecimiento de muchas universidades, especialmente privadas, ofreciendo una amplia variedad de oferta académica en licenciaturas y posgrados en las diferentes áreas del conocimiento. A finales de la década de los años noventa, sólo uno de cada cinco estudiantes realizaba su carrera en el sector privado pero para finales de la primera década del siglo XXI, uno de cada tres alumnos de nivel licenciatura se encontraba inscrito en una institución de educación superior privada. A pesar del incremento de la oferta y la demanda, este crecimiento ha sido caótico y desregulado ya que menos del 10 por ciento de estas instituciones

cuenta con un certificado de calidad avalado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y se cuestiona la productividad en indicadores importantes como: número de catedráticos de tiempo completo, tipo de contrato que se ofrece a los catedráticos, desarrollo docente y el número de alumnos atendidos por catedrático.

Guerrero, Hidalgo, Morelos, Nayarit y Quintana Roo, son las entidades que en los últimos 10 años han registrado el mayor crecimiento de Instituciones de Educación Superior (IES) privadas, con un aumento del 1,000 por ciento, mientras Baja California Sur, Distrito Federal, Sonora y Tlaxcala, son los estados que menor proliferación de IES privadas han presentado, con un promedio del 200 por ciento en la última década. Sin embargo, los estados de Guanajuato, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Puebla, Sinaloa y el Distrito Federal, son los que concentran la mayor oferta educativa superior privada en la actualidad. En total esas siete entidades concentran casi el 50 por ciento de las IES privadas en México.

La mayor parte del crecimiento de las instituciones privadas se basa en pequeñas y medianas organizaciones que absorben una inversión y operación de bajo costo, atrayendo entre todas un gran número de estudiantes que no encuentran posibilidades de estudios en universidades públicas, cuestionando la función del gobierno en proveer educación de calidad a los jóvenes mexicanos. No obstante, el panorama del entorno también involucra al mercado laboral ya que la oferta académica que se ofrece no cubre las necesidades del mercado de trabajo. Se ha encontrado que gran parte de las IES se concentra en dos áreas: ciencias sociales y administrativas (65 por ciento) e ingeniería (35 por ciento). Otras dos áreas (ciencias de la salud y educación y humanidades) se reparten un 9 por ciento de esa matrícula de las IES privadas, mientras el 1 por ciento restante está matriculado en ciencias agropecuarias o exactas (Didricksson *et al.*, 2006). El Observatorio Laboral (2010) ha reportado que las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son contaduría, ciencias administrativas y derecho, pero también menos de la mitad de los profesionistas egresados de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios. Mientras que las carreras con menos profesionistas ocupados son educación musical, forestales y ciencias del deporte.

## Desarrollo del caso

### La fundación y los primeros años

La Universidad del Centro-Sur de México, A.c. (UCSUM), es una universidad privada que nació hace veinticinco años en la ciudad de México, a partir de las inquietudes de dos funcionarios universitarios en relación a la ampliación de la oferta de posgrados en el país. Los maestros percibían que los posgrados se concentraban principalmente en los profesionistas de las grandes ciudades y que aquellos egresados que residían en pequeñas ciudades del interior de los estados y que deseaban continuar preparándose tenían que viajar, absorbiendo costos de traslado, alimentos y hospedaje de forma adicional a las inversiones de matrícula, libros y copias, entre otros, por lo que se preguntaron ¿Por qué no acercar los posgrados a los estudiantes de las pequeñas ciudades ubicadas al interior de los estados?

El primer paso fue estudiar el potencial de la idea. Se realizó un diagnóstico en tres ciudades: Chilpancingo en el estado de Guerrero, así como Pachuca y Tulancingo en el estado de Hidalgo. Los resultados indicaban que había interés por parte de profesores de institutos tecnológicos regionales, así como de profesionistas dedicados a atender negocios propios y empleados de gobierno y empresas privadas.

Los maestros López y Villanueva constituyeron una asociación civil y formalizaron la pequeña institución orientada a la educación escolarizada. Su misión indicaba: “ofrecer servicios educativos de calidad formando profesionistas con conocimientos, actitud y liderazgo transformador de la sociedad comprometiéndose con el desarrollo del país”. El primer programa sería una maestría en administración que sería impartida durante los fines de semana en la ciudad de Chilpancingo y que operaría bajo un sistema de módulos. Se rentarían dos espacios, uno en la ciudad de México para centralizar las operaciones y otro en Chilpancingo que se adaptaría a las condiciones físicas necesarias para ofrecer la maestría durante fines de semana y que tuviera una oficina para atender a los aspirantes y realizar otras gestiones administrativas. Además, se contrataría por honorarios a profesores altamente calificados que estuvieran dispuestos a viajar (con una cantidad asignada de viáticos), principalmente desde la ciudad de México, e impartieran sus clases durante fines de semana. Lo anterior, buscando ofre-

cer el servicio esencial (la educación) y servicios periféricos (ofrecimiento los fines de semana en varias ciudades y vía módulos).

Una vez que el programa fue aprobado por la Secretaría de Educación, se realizó la difusión del programa entre las empresas y gobierno de la ciudad y el área conurbada centrando el discurso promocional en la ventaja de la accesibilidad y la oferta del programa con profesores altamente calificados provenientes de la ciudad de México. Aunque se postergó el inicio del programa hasta alcanzar el número suficiente de alumnos para conseguir el punto de equilibrio considerando una tasa típica de deserción, los resultados fueron muy positivos, y poco a poco, en los siguientes ciclos, se fueron incorporando grupos de mayor tamaño. Con la suficiente confianza en el modelo de operación, se ofertó el programa en las ciudades de Iguala y Tulancingo. Uno de los profesores que colabora con la institución desde su inicio comentó:

Yo trabajo durante la semana en una universidad de tiempo completo, pero los fines de semana suelo viajar a distintos lugares para dar clase. Algunas veces viajo los viernes por la noche y otras veces los sábados muy temprano. Doy seis horas de clase el sábado, pero tenemos un par de descansos... en cuanto al pago, pues entrego un recibo de honorarios y terminando el curso me tramitan el pago, con esto complemento mis ingresos, pero también me gusta la experiencia de enseñar y aprender de las problemáticas y aplicaciones en otros contextos diferentes al que estoy insertado durante la semana laboral.

Cuatro años después, la oferta de programas de posgrado se había incrementado acorde a las necesidades más apremiantes de la región, por lo que se incluyeron los programas Ciencias de la Educación y Administración Financiera. Además, poco a poco el modelo inicial se fue ampliando en otras ciudades como Oaxaca, Guanajuato, Salamanca, León, Jalapa, Veracruz y Villahermosa. Con un mayor número de estudiantes a atender en las diferentes sedes así como la necesidad de una mejor gestión y coordinación logística, se autorizó la adquisición de un predio en la Ciudad de México con la finalidad de funcionar como un campus que albergaría también la oferta de maestrías.

## El modelo educativo

La universidad desarrolló un modelo educativo propio, con la intención de formar a sus estudiantes con calidad, competencias, conocimientos, actitud y liderazgo transformador, permeando y beneficiando con ello a la sociedad.

El modelo se sustentó en tres pilares: *conocer* para que alumnos y egresados obtengan la capacidad técnica de desarrollar y aplicar de forma innovadora los conocimientos adquiridos, *ser* a través de la formación en valores y desarrollo de una actitud de servicio, *hacer* para aplicar con responsabilidad en la sociedad lo aprendido durante la formación integral de la educación superior.

El contenido curricular de la oferta educativa incluiría la aplicación de los tres pilares. Los profesores debían desarrollar en sus cátedras estos pilares teniendo como centro el aprendizaje significativo del alumno, aunque se estimularía la libertad de cátedra bajo una cultura democrática en valores.

Dado que el principio rector de la institución se sostiene en la excelencia educativa, se consideró necesario que para el cumplimiento de los estándares de calidad, la universidad debía usar herramientas e instrumentos que le permitieran observar una mejora continua. Se tomó la decisión de utilizar el *Balance Scorecard* (BSC) orientado a instituciones educativas por lo que se alinearía la estrategia organizacional y las operaciones a partir de indicadores que medirían el cumplimiento y las áreas de mejora desde cuatro perspectivas: los procesos internos, el aprendizaje y la innovación, los clientes (estudiantes, exalumnos, empleadores) y la sustentabilidad financiera de cada sede.

## Los años recientes: del crecimiento a la consolidación

El maestro Villanueva, rector del Sistema Universitario Centro-Sur de México, A.C., comentó:

Cuando existe un modelo educativo con bases fuertes y con una propuesta de valor verdadera, los estudiantes, los egresados, las propias organizaciones donde los profesionistas laboran, y la sociedad en general, te acogerán... No hemos parado de crecer, pero nos hemos detenido de tanto en tanto para asegurarnos que lo estamos haciendo bien, entonces revisamos lo que hemos hecho y continuamos avanzando al siguiente nivel.

Con un crecimiento sostenido prácticamente desde el inicio, era necesario hacer algunas modificaciones. Para hacer más eficiente la gestión, la universidad decidió operar bajo el esquema de sistema educativo, por lo que adquirió el nombre de Sistema Universitario Centro-Sur de México A.C., y se realizaron varias modificaciones. Cuando una *sede* cumpliera sostenidamente con los criterios del *Balance Scorecard* entonces podría transformarse en *plantel propio*, lo que implicaría ofertar los programas también entre semana, así como una inversión importante en infraestructura, respetando ciertos formatos básicos, pero posibilitando ciertas adaptaciones al contexto, y cuyo tamaño del plantel podría variar según el potencial del área.

El enfoque al servicio se consideró un elemento clave para la institución. Con un mayor número de sedes y planteles era indispensable facilitar la comunicación con los diferentes actores involucrados en el proceso educativo, especialmente con aspirantes y estudiantes. La táctica consistió en facilitar *puntos de contacto* a través de buzones físicos, página web, encuestas de evaluación docente al final de cada curso y de satisfacción en relación a los procesos académicos y administrativos. Además se invirtió en un sistema CRM que operaría con un *call center* propio enfocado a atender telefónicamente y por contactos vía página web y correo electrónico: seguimiento del proceso de admisión de aspirantes, servicios docentes y contacto estudiantil.

Al poner a disposición los puntos de contacto, se facilitaría la recolección de información de los actores atendidos y una atención más personalizada debido a la canalización de las peticiones a los departamentos correspondientes, acompañándose a través del sistema la evolución del proceso a atender. Al mismo tiempo se posibilitó la generación de bases de datos que permitían evaluar la eficiencia con la que se atendían los requerimientos. Por ejemplo, si un aspirante entraba a la página web y requería información sobre un programa en particular, el CRM era el primer punto de contacto; al recabar los datos del prospecto era posible que personal del departamento de admisiones le contactara, y la evolución del acompañamiento durante el proceso de admisión se evidenciaba en el CRM. Así, era posible medir tiempos de respuesta del personal, realización de pruebas de admisión en línea, envío de resultados, demoras de respuesta del aspirante, recordatorio de fecha de inicio de cursos, respuestas a peticiones particulares del aspirante por correo o telefónicamente, y así sucesivamente con otros servicios persuasivos para convertir a un aspirante en un estudiante donde iniciaría otro tipo procesos vinculados al contacto.

Para el año 2008 ya se contaba con cuatro diplomados, diez maestrías y dos doctorados (ver tabla 2), la estructura sostenía quince sedes y seis planteles (ver tabla 3), en el plantel de la Ciudad de México se albergaba también la Rectoría. En las sedes se ofertaban todas las maestrías y los diplomados, pero solamente en los planteles se ofertaban diplomados, maestrías y doctorados.

**Tabla 2. Oferta de programas de posgrado de la ucsum**

Escolaridad	Oferta educativa
Diplomados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dirección.</li> <li>• Desarrollo y Capital humano.</li> <li>• Administración pública.</li> <li>• Tecnología educativa.</li> </ul>
Maestrías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración.</li> <li>• Administración Financiera.</li> <li>• Mercadotecnia .</li> <li>• Negocios Internacionales.</li> <li>• Logística.</li> <li>• Inteligencia de Negocios.</li> <li>• Ciencias de la Educación.</li> <li>• Derecho Fiscal.</li> <li>• Psicología Laboral.</li> <li>• Diseño y comunicación estratégica.</li> </ul>
Doctorados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración.</li> <li>• Educación.</li> </ul>

La institución tenía que reflexionar respecto al rumbo a seguir en la siguiente década. Se consideraban seriamente dos posibilidades. Una de ellas era la integración hacia atrás y ofertar licenciaturas. Los resultados de los estudios de mercados mostraban amplias posibilidades para penetrar los mercados de cuatro de los planteles, sin embargo, esto requeriría una fuerte inversión para ampliar la infraestructura actual adecuada a las necesidades de posgrados pero cabría la posibilidad de utilizar los salones durante los “espacios muertos” en las mañanas y las tardes.

La otra opción consistía en invertir en el desarrollo de un modelo educativo a distancia basado en tecnologías de información que contribuyeran a ampliar la forma de entrega de los programas educativos a través de posgrados no escolarizados suministrados través de Internet (*e-learning*). El modelo tendría que operar de una forma interactiva basada en la web 2.0

(videos, blogs, webminarios, apuntes, soporte bibliográfico, ejercicios, exámenes, etc.), a modo de facilitar la autonomía en el aprendizaje significativo de los estudiantes de posgrado. Esto demandaría invertir en la creación de un área de capacitación docente debido a las competencias tecnológicas requeridas y tres áreas de diseño: curricular, instruccional y gráfico.

**Tabla 3. Sedes y planteles de la UCSUM**

Estructura	Lugares
Sedes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acapulco.</li> <li>• Cancún.</li> <li>• Cuautla.</li> <li>• Coatzacoalcos.</li> <li>• Córdoba.</li> <li>• Chetumal.</li> <li>• Guanajuato.</li> <li>• Jalapa.</li> <li>• Orizaba.</li> <li>• Pachuca.</li> <li>• Salamanca.</li> <li>• León.</li> <li>• San Martín Texmelucan.</li> <li>• Tulancingo.</li> <li>• Tuxtla Gutiérrez.</li> </ul>
Planteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad de México (Plantel y Rectoría).</li> <li>• Chilpancingo.</li> <li>• León.</li> <li>• Oaxaca.</li> <li>• Veracruz.</li> <li>• Villahermosa.</li> </ul>

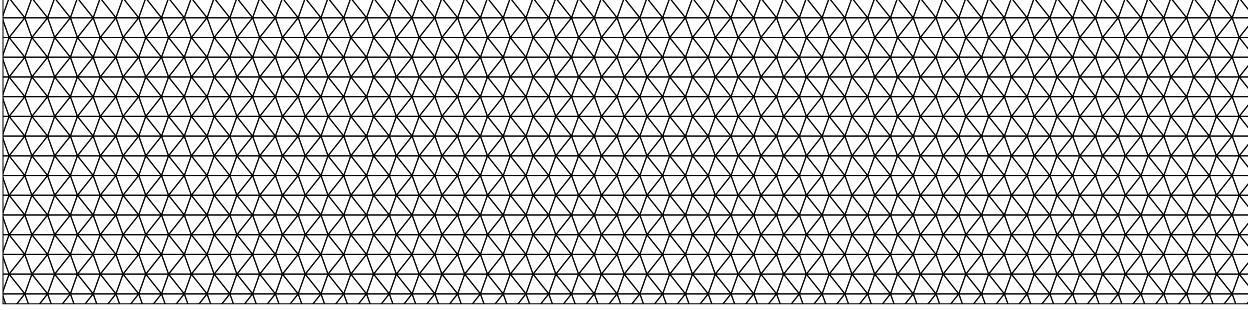
## Preguntas

- ¿Qué elementos llevaron a conformar la ventaja competitiva de la institución los primeros años?
- ¿Cuáles serían tanto el servicio esencial como los servicios periféricos en su estrategia de servicio?
- ¿Qué elementos del marketing de servicios se consideraron para fundamentar su estrategia de crecimiento y consolidación?
- Desde la óptica de la ética del marketing educativo, ¿cómo evaluaría la gestión de los últimos años?

- ¿Qué variables del marketing debe considerar la institución para hacer rentable su estrategia corporativa?
- Desarrolle un plan comercial para esta universidad, dadas las condiciones actuales del macroentorno mexicano.

## Bibliografía

- ALTBACH, P.G., REISBERG, L., Y RUMBLEY, L.E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009. World Conference on Higher Education*. Francia: UNESCO.
- DIDRICKSSON, A., HERRERA, A., HUERTA, B., TORRES, D. Y VILLAFÁN, L. (2006). *De la privatización a la mercantilización de la educación superior*. (Inédito).
- EIGLIER, P. Y LANGEARD, E. (1989). *Servucción. El marketing de los Servicios*. México: McGraw Hill
- GIBBS, P. (2001). Higher education as a market: a problem or solution? *Studies in Higher Education*, 26 (1), 85-94.
- \_\_\_\_\_. (2008). Marketers and educationalists –two communities divided by time? *International Journal of Educational Management*, 22 (3), 269-278.
- HOFFMAN, K.D. Y BETENSON, J.E.G. (2002). *Essencials of services marketing: concepts, strategies and cases*. Orlando: Harcourt.
- LELONG, D. Y SHIRLEY, R. (1990). Planning: Identifying the Focal Points for Action. *Planning for Higher Education*, 12 (4), 1-7.
- LOVELOCK, C. Y HUETE, L. (2004). *Administración de Servicios* (4<sup>a</sup> edición). México: Pearson.
- MAHABUBUL, G. Y BILLAL, T. (2009). The impact of introducing a business marketing approach to education: A study on private HE in Bangladesh. *African Journal of Business Management*, 3(9), 463-474.
- MOLESWORTH, M., NIXON, E. Y SCULLION, R. (2009). Having, being and higher education: the marketisation of the university and the transformation of the student into consumer. *Teaching in Higher Education*, 14 (3), 277-287.
- NEWMAN, S. Y JAHDI, K. (2009). Marketisation of education: marketing, rhetoric and reality. *Journal of Further and Higher Education*, 33 (1), 1-11.
- OBSERVATORIO LABORAL (2010). *Tendencias del empleo profesional. Cuarto trimestre del 2010. Número de profesionistas ocupados*. Extraído de [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola\\_tendencias\\_del\\_empleo\\_profesional](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_tendencias_del_empleo_profesional)
- UNICEF (s/A). *Educación*. Extraído de <http://www.unicef.org/mexico/spanish/educacion.html>



## **CAPÍTULO 6**

# **Mercadotecnia social**

**ANA PAOLA SÁNCHEZ LEZAMA**  
**ALEJANDRO MELCHOR ASCENCIO**

---

## **Retos de la mercadotecnia social en la donación de órganos: una aplicación de las 4 P's en la estrategia de intervención**

### **Mercadotecnia social y conceptos básicos**

En más de cincuenta años el marketing social se ha beneficiado en aplicar los elementos del marketing comercial para proponer soluciones a problemas sociales que aquejan a las comunidades (Sorribas, 2007); esto a través de información adecuada que influya y promueva nuevas actitudes, así como un cambio de comportamiento en la población objetivo (Fox y Kotler, 1980). Además, el marketing social ofrece la plataforma y herramientas suficientes para estructurar cambios en las percepciones de un grupo objetivo (Andreasen, 2006; Sorribas, 2007); tal que en la época actual ha demostrado ser eficiente en concientizar a las personas y hacer frente a los problemas sociales (Andreasen, 2003).

Kotler y Lee (2008, p.7) definen a la mercadotecnia social como “El proceso que aplica los principios y técnicas del marketing para crear, comu-

nizar y entregar valor para influir en los comportamientos de una audiencia que beneficie a la sociedad y a la audiencia meta". El marketing social busca el beneficio de la sociedad sin esperar una utilidad económica (Hasting, 2003); éste es sensible para detectar las necesidades de la población y busca satisfacerlas por medio de estrategias (Priego, 2001). No obstante, las personas deben identificar y reconocer la necesidad para realizar cambios en los comportamientos (Hasting, 2003). De tal forma que dichos cambios se producen al aplicar campañas de concientización específicas que buscan detener o controlar de manera eficiente una actitud negativa con relación a un problema de carácter social (Fox y Kotler, 1980). Ejemplo de ello es la campaña para el uso correcto del cinturón de seguridad en vehículos, propiciadas por autoridades de salud (Fox y Kotler, 1980; Andreasen, 2002).

La mercadotecnia social pretende influir la conducta voluntaria al ofrecer o reforzar incentivos y/o consecuencias en un ambiente que incita al cambio voluntario (Rothschild, 1999). De acuerdo a la teoría del intercambio, el consumidor actúa principalmente por interés propio tal, que buscan formas de optimizar el valor al realizar lo que les proporciona el mayor beneficio por el menor costo (Bagozzi, 1978). Dicha teoría recomienda a los mercadólogos sociales tres actividades esenciales: 1) ofrecer beneficios que el consumidor realmente valore; 2) reconocer que los consumidores a menudo pagan costos intangibles asociados con el cambio de conductas; y 3) considerar que todos los involucrados en el intercambio, deben recibir beneficios valiosos a cambio de sus esfuerzos (Donovan y Henley, 2003). Además, debemos considerar que las características distintivas de la mercadotecnia social radican en el entendimiento del proceso de intercambio y competencia, así como en el desarrollo de una estrategia de marketing basada en las 4 P's (Grier y Bryant, 2005).

Dado que la mercadotecnia social es un proceso iterativo, ésta emplea una aproximación metodológica a través de seis tareas esenciales: 1) planeación inicial (descripción del problema), 2) investigación formativa, 3) desarrollo de estrategia, 4) desarrollo del programa y evaluación previa de los materiales de la intervención, 5) implementación, y 6) monitoreo y evaluación (Grier y Bryant, 2005). Dichos autores proponen que el proceso empieza con la recolección de información relevante para identificar objetivos comportamentales preliminares, determinar mercados meta, plantear determinantes potenciales de conducta, así como sugerir estrategias; poste-

riormente, a través de investigación formativa, los factores identificados en la fase de planeación son investigados, con el fin de segmentar audiencias y elegir aquellos a ser contemplados para provocar el cambio de conducta; en seguida, la estrategia basada en un plan de mercadotecnia social es desarrollada, ésta contempla los objetivos específicos y medibles y un plan de trabajo que guíe la implementación del proyecto. Las estrategias de campaña y los materiales son desarrollados, preexaminados a través de una prueba piloto y revisados previos a la implementación del programa; en la etapa de la implementación, las actividades son monitoreadas y evaluadas, respecto a su efectividad, para identificar las revisiones necesarias del programa y llevar a cabo las correcciones pertinentes.

## **Desarrollo del caso**

### **Definición del problema**

Las estrategias de intervención efectivas empiezan con un entendimiento claro del problema o asunto de salud; al describir el problema debe considerarse el quién, qué, cuándo y cómo (McCormack, Alfonso y Bryant, 2004) Por lo cual, es necesario comenzar con un enunciado inicial que plante el tema (problema u oportunidad) a ser tratado; lo cual conlleva a establecer la brecha entre lo que debería ocurrir en la comunidad y lo que sucede actualmente (The National Social Marketing Centre [The NSMC], 2010).

### **Audiencia de objetivo**

La investigación en segmentación de mercados establece los criterios para la selección de la audiencia objetivo (Fine, 1980); éstos hacen referencia a características demográficas, socioeconómicas, modelos de consumo, rasgos de personalidad, actitudes y preferencias de consumo (Frank, Massy y Wind, 1972). A diferencia de los profesionales en salud que generalmente tratan de dirigirse a todos los sujetos con la misma intervención o enfocarse en los más necesitados, los mercadólogos combinan una serie de criterios para identificar “objetivos de oportunidad”; es decir, tienden a orientarse en aquellos grupos que pueden ser beneficiados pero que también es muy probable que respondan al programa (McCormack, Alfonso y Bryant, 2004).

Además, se sugiere que la audiencia objetivo para la intervención debe ser seleccionada; factores como subgrupos potenciales más afectados por el problema, aquellos más probables de cambiar su conducta, tamaño de la población o impacto del beneficio potencial, probabilidad de responder a los esfuerzos de promoción y compatibilidad de los deseos de la audiencia con las metas de salud pública, deben ser considerados. Los mercadólogos deben trabajar con la audiencia objetivo en relación a: 1) su disposición a aceptar la nueva conducta, 2) rechazar la conducta potencial, 3) modificar la conducta actual o 4) abandonar una conducta pasada (Kotler, Roberto y Lee, 2002).

### **Conducta objetivo**

La decisión clave de mercadotecnia está relacionada considerando, ¿qué deseamos que lleve a cabo la audiencia objetivo de cada segmento? En ocasiones la respuesta puede ser directa, pero en otras debemos elegir entre una variedad de conductas específicas o decidir si se recomendarán comportamientos más específicos (por ejemplo, realizar 60 minutos de actividad física diaria) (McCormack, Alfonso y Bryant, 2004). Aún más, los mercadólogos sociales deberían preguntarse si la recomendación afectará el problema, si la conducta promovida puede ser observada y el cambio puede ser medido, si debemos seleccionar una sola conducta o si es más apropiado seleccionar una serie de comportamientos o si debemos recomendar la frecuencia y duración de éstas (Siegel y Doner, 1998). McCormack, Alfonso y Bryant (2004, p. 37) sugieren que “el entendimiento de las determinantes del cambio de conducta es esencial para el desarrollo de un plan de mercadotecnia bien definido”; esto debido a que la aceptación individual de la conducta está determinada por diversos factores que deben ser identificados a través de la investigación, para reducir aquellos con mayor impacto negativo en el comportamiento de la audiencia objetivo.

### **Estrategia de mercadotecnia**

La estrategia de mercadotecnia está relacionada con la orientación de los resultados de la investigación de mercados en estrategias concretas para lograr el cambio de conducta en la audiencia objetivo; las tareas en esta etapa se

relacionan con el desarrollo de una propuesta y, generalmente, un producto o servicio (The NSMC, 2010). El plan deberá incluir las metas generales del programa, la descripción de la audiencia objetivo y conductas específicas, así como las estrategias para dirigirse a los factores críticos asociados con la conducta objetivo; éste se plantea en base al marco conceptual de las 4 P's. Además, se incluye el desarrollo, implementación e intervención, así como la evaluación y monitoreo del plan (Grier y Bryant, 2005).

### **Mezcla de mercadotecnia (4 P's)**

Los 4 elementos de la mezcla de mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción son esenciales en la planeación e implementación de la estrategia de mercadotecnia social (Grier y Bryant, 2005). No obstante, en el proceso de maduración de la mercadotecnia social como disciplina y en su aplicación a un rango diverso de metas sociales, es necesaria una nueva aproximación en relación a la mezcla de mercadotecnia y el concepto de competencia; tal que se ha sugerido emplear términos como propuesta, accesibilidad, costo y comunicación social, en vez de producto, plaza, precio y promoción, respectivamente (Peattie y Peattie, 2009). Adicionalmente, los beneficios de la adaptación de las 4 P's a la mercadotecnia social radican en la orientación hacia la audiencia objetivo, en vez del enfoque más tradicional en el producto, precio, lugar de distribución y promoción.

#### **Producto / propuesta**

El producto se refiere al conjunto de beneficios asociados con la conducta deseada o al uso de un servicio (Grier y Bryant, 2005). No obstante, en el concepto de marketing social éste insinúa la promoción de una propuesta particular (Peattie y Peattie, 2003), tal como “la comida orgánica es buena para ti, y para el ambiente” o “deberías reciclar”, entre otras (Peattie y Peattie, 2009). Kotler, Roberto y Lee (2002) distinguen entre el producto principal (lo que la gente gana al llevar a cabo el comportamiento), el producto actual (la conducta deseada) y el producto aumentado (los objetos tangibles y servicios empleados para facilitar el cambio de conducta). Adicionalmente, Grier y Bryant (2005) enuncian que el producto debe proveer una solución a los problemas que son importantes para los consumidores y/u ofrecer un beneficio que éstos valoren realmente; la investigación de las aspiraciones,

preferencias, necesidades de salud y otros deseos de la gente ayuda a descubrir tales beneficios para diseñar productos que los provean.

### **Plaza (distribución) / accesibilidad**

El lugar en la mercadotecnia social implica el dónde y cuándo el mercado meta llevará a cabo la conducta deseada, la adquisición de objetos tangibles y la recepción de cualquier servicio asociado (Kotler, Roberto y Lee, 2002). Además, incluye a los intermediarios, organizaciones y personas que proveen información, bienes y servicios, y desarrollan otras funciones que facilitan el intercambio. A través de la investigación se explora una serie de interrogantes como lugares que la gente visita regularmente, en qué hora del día, mes o año realizan tal visita; es decir, ésta provee información respecto a la colocación de los productos y servicios de apoyo o información (Grier y Bryant, 2005). Sin embargo, dado que la mercadotecnia social está más enfocada en servicios que en productos físicos, no es apropiado referirse a la distribución o temas de lugar sino a accesibilidad (Peattie y Peattie, 2009). Un caso ilustrativo es la campaña llevada a cabo en Australia para promover el transporte en bicicleta como medio alternativo; ésta logró un incremento del 90% en tal actividad, en el primer año del piloto realizado en la ciudad de Perth, al proveer rutas de ciclismo y otra información para dar mayor accesibilidad y viabilidad a tal acción (James, 2002).

### **Precio / costo**

El precio implica considerando el punto de vista del consumidor, el costo o sacrificio intercambiado por los beneficios prometidos, tales como costos intangibles como disminución del placer, pena, pérdida de tiempo, dificultades y barreras psicológicas, así como ahorros que conllevan a la modificación de hábitos (Grier y Bryant, 2005; Peattie y Peattie, 2009). Un ejemplo de reducción de costos es ilustrado al tratar de cambiar la conducta de la gente respecto a transportarse en bicicleta en vez de manejar un auto; tal modificación involucra la reducción de costos financieros o psicológicos relacionados. En una campaña llevada a cabo en la ciudad de Arhus en Dinamarca, los participantes interesados en tal modificación, obtuvieron una bicicleta sin importe económico por un año, con la opción de comprarla con un 75 por ciento de descuento al final de tal periodo (Atterbrand, Jorde, Kasin, Krag, Silfueberg, Skur y Stenvall, 2005).

## Promoción / Comunicación social

La promoción es el elemento más visible de los componentes de la mercadotecnia. Ésta incluye el tipo de comunicación persuasiva que los mercadólogos emplean para transmitir los objetos tangibles y servicios, los beneficios del producto, estrategias de precio y los componentes del lugar (Kotler, Roberto y Lee, 2002). La estrategia de promoción contempla la planeación de actividades que tienen la intención de influir en el cambio, considerando elementos de comunicación específicos para cada audiencia objetivo, pautas para diseñar mensajes efectivos y la designación de canales apropiados de comunicación; así como publicidad, relaciones públicas, materiales impresos, objetos promocionales, señalización, eventos especiales y anuncios entre otros (Grier y Bryant, 2005). El marketing social comparte el interés de la mercadotecnia comercial pero en una comunicación de dos vías, que implica interacción y construcción de relaciones para motivar la aceptación, adopción y mantenimiento de una propuesta o conducta social particular (Peattie y Peattie, 2009). En la campaña de uso de bicicleta en Arhus, Dinamarca, además del uso de medios convencionales de comunicación de mercadotecnia como folletos y eventos, se empleó adicionalmente un medio más interactivo como el firmar contratos con los participantes para comprometerlos en reducir el uso del automóvil (James, 2002).

El área de salud pública es un área en donde se ha apreciado de forma efectiva la aplicación de la mercadotecnia social; ésta ha sido una herramienta de apoyo fundamental para difundir programas específicos entre la población, además de ofrecer un desarrollo constante como es el caso de México (Priego, 2001). Específicamente, el logro de cambio de conducta depende de la combinación de actividades de comunicación, cambio de políticas públicas, profesionalización, actividades basadas en la comunidad y construcción de habilidades (Grier y Bryant, 2005).

## La mercadotecnia en el área de salud

A pesar de todos los prejuicios generados por la aplicación de las técnicas de mercadotecnia, la mercadotecnia social ha emergido como una práctica aceptada en los últimos 30 años (Ling, Franklin, Lindsteadt y Gearon, 1992). Las campañas de mercadotecnia social han sido empleadas en un rango muy variado de temas de salud, entre los cuales se incluye la actividad física

(Wong Huhman, Heitzler, Asbury, Bretthaver-Mueller, McCarthy y Londe, 2004), el uso de condón (Cohen, Farley, Bedimo-Etame, Seribner, Ward, Kendall y Rice, 1999), la lactancia (Lindenberger y Bryant, 2000), el cambio de dieta (Samuels, 1993) y la prevención de VIH (Dearing, Rogers, Meyer, Casey, Rao, Campo y Henderson, 1996), entre otros.

### **Mercadotecnia social y donación de órganos**

#### **Proceso de donación de riñón**

Hoy en día el nivel de desarrollo de los procedimientos de trasplantes de riñón es considerado convencional dentro de la medicina, sin embargo ,la base de donadores finados y vivos es baja en la región latinoamericana. En la década de los años 90, en esta región se efectuaron 20,800 trasplantes renales en Latinoamérica que representan el 8.9% del total de los trasplantes de riñón realizados en todo el mundo, de los cuales el 56% son de donaciones cadavéricas y el 44% de donadores vivos (Organización Panamericana de la Salud, 2005). De acuerdo con los datos aportados por Cusumano e Inserra (2007), la población de enfermos renales crónicos en Latinoamérica representa 46,989,171. En la tabla 1, se presenta el incremento progresivo de donador finado en Latinoamérica; Uruguay presenta una tasa de donación finada similar al promedio europeo de 14.1 pmp en 2002, 16.1 por millón de personas (pmp) en 2003 y 19.3 pmp en 2004.

**Tabla 1. Evolución del porcentaje de donador finado en Latinoamérica**

Año	Porcentaje de donador finado (riñón)
1980	18
1985	34
1990	42
2000	47
2003*	50

\* Se mantiene el nivel de donación sin variación a la fecha según la O.P.S.

Fuente: Organización Panamericana de la Salud (2005, p. 4).

En México entre 6,000 y 7,000 personas esperaban un trasplante, y de esta lista, entre el 15 y 20 por ciento son niños; la tercera parte de la lista

de espera fallece por no existir un órgano compatible (Varela, 2005). Se reconoce que la donación de órganos ofrece una mejor calidad de vida a las personas que padecen insuficiencia renal; no obstante, es necesario potenciar la donación de riñón cadavérica o donante vivo entre la población, para satisfacer la creciente demanda de trasplantes de riñón y reducir la brecha entre la demanda y disponibilidad de este órgano (Zepeda Romero, García García y Aguirre Jaúregui; 2003; Organización Panamericana de la Salud, 2005).

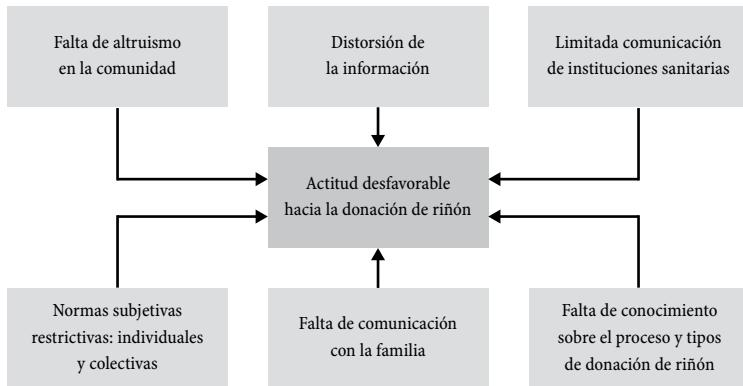
Para hacer frente a la carencia de órganos y tejidos el Centro Nacional de Trasplantes (s. f.), menciona entre los procesos de donación, la Donación en Vida (queda sujeto a lo estipulado en la Ley general de Salud, Artículo 333] y la Donación de persona fallecidas (bajo el consentimiento de la familia). Los donadores vivos son personas que donan un órgano en vida, el cual no pone en riesgo la vida ni el funcionamiento adecuado de su organismo y se considera la edad como una limitación para participar; el donador cadavérico no toma en cuenta la edad pues estas personas fallecen por traumatismos o hemorragias cerebrales las cuales afectan el cerebro ocasionando lo que se conoce como muerte cerebral (Herrera, 2002). En México la principal causa de muerte cerebral es por trauma craneal en sus diferentes tipos, no obstante, la donación de órganos y tejidos por medio del proceso de donación cadavérica representa tan sólo el 1.5 pmp. Esto se debe a que los familiares no autorizan la donación de órganos de donador cadavérico; en un estudio sólo el 52 por ciento de los familiares no aceptaron tal acción (Díaz de León, Sánchez, Franco, Shigetomi y Tapia, 2007).

En el país, un solo donador cadavérico pueden salvar la vida a 7 niños y recuperar la calidad de vida de un adulto enfermo, que por su condición sea receptores para un corazón, dos pulmones, dos riñones, un hígado, un páncreas, dos corneas, piel y hueso (Dávila, 2004). La falta de respuesta de la sociedad para donar sus órganos y/o tejidos incrementa lamentablemente la lista de espera para recibir un trasplante (Mier y Díaz, 2005). Más aún, a nivel mundial, cada 27 minutos una persona recibe un órgano por medio de un trasplante, y cada 2 horas con 24 minutos, una persona pierde la vida por la falta de donadores de órganos y tejidos; esta falta de participación en tal acción, es el resultado de la resistencia psicosocial que provocan las barreras culturales, religiosas y sociales (Cecchetto, 2002).

## **Factores que influyen en la donación de órganos y tejidos**

Se sabe que el acto de donación es un “producto” (Prottas, 1983), que se ostenta como una variable dependiente de la disposición personal a donar sus propios órganos, y por consecuencia surgen posibles variables explicativas que pueden estar formadas por factores: sociodemográficos, religiosos, culturales, familiares entre otros, que son los que favorecen o desaprueban el acto de la donación de órganos y tejidos (Caballer y Martínez, 2000). Algunos autores consideran que los factores psicosociales son elementos críticos para lograr el cambio de actitud hacia la donación (Calvenense, Sánchez, Redondo, Milanés, Torres, Salas y Rivas, 2007), tal que la falta de apoyo de los sujetos hacia la donación de órganos y tejidos se afronta desde dicha perspectiva considerando: edad, sexo, estado civil, nivel cultural y económico, experiencia previa con la donación y/o trasplante de órganos, ritos de enterramientos, aceptación de la eutanasia, opinión de la pareja sobre la donación y el trasplante de órganos, posibilidad de un trasplante para uno mismo y actitud hacia la posible donación de cadáver de un familiar, entre otros (Calvenense, *et al.*, 2007; Ríos, Conesa, Ramírez y Parrilla, 2006; Pérez, Martín y Galán 2005; Rando, Blanca, y Frutos, 1995).

Otras variables relacionadas con tal conducta son: información errónea (Torres y Hurvitz, 2001; Villegas, 1996), prejuicios y creencias religiosas, aprobación de la familia (Ríos, Conesa, Ramírez y Parrilla, 2006), comercio ilegal de órganos, mitos e información distorsionada (Vélez, 2007; Villegas, 1996), el miedo a la extracción de órganos antes de determinarse la muerte cerebral, desconocimiento del procedimiento para hacerse donante, desconfianza de los hospitales, rechazo a la idea de la mutilación del cuerpo, dudas de la capacidad del personal médico y cultura de la muerte (Flores, Lozano, Vásquez, Sifuentes y Espinosa, 2001) (figura 1). Aún más, la actitud de los DVR hacia esta causa no es favorecida por razones personales, y por consecuencia, limita las expectativas de vida de un familiar enfermo; en esta situación, la comunicación familiar es fundamental para ellos, pues es donde se determina la decisión de rechazar o aceptar la voluntad de donar un riñón (Morgan y Miller, 2001; Prottas, 1983). Queda de manifiesto que los valores internos de los sujetos son los que ejercen una actitud favorable o desfavorable hacia la conducta; además de la influencia que una información de calidad desempeña para que una persona se convierta en donador (Conesa, Ríos, Ramírez, Canteras, Rodríguez y Parrilla, 2005; Rando, Blanca y Frutos, 1995).



**Figura 1.** Factores relacionados con la actitud desfavorable a la donación de riñón

Fuente: Elaboración propia.

- *Información errónea.* La información que la población tiene de la donación de órganos, afecta negativamente dicha acción, a partir de ésta el individuo “construye” esquemas cognitivos (teorías implícitas) que califican como negativa la donación y origina esquemas conceptuales; éstas generan creencias distorsionadas, las cuales deben ser modificadas con nueva información (Torres y Hurvitz, 2001; Villegas, 1996).
- *Prejuicios religiosos.* Los prejuicios personales relacionados con la religión y la falta de información de la posición que tiene ésta con relación a la donación, ocasiona en la población el mayor obstáculo para llevar a cabo una donación en vida o al momento que se diagnostica muerte cerebral a una persona (Sifuentes, Lozano, Vásquez, Espinoza y Flores, s.a.; Frutos, 1999; Flores *et al.*, 2001; Lozano, Liberman, Ito-Reiko y Andrade, 2005). La religión católica, así como otras religiones, son partícipes y apoyan la donación de órganos y tejidos; éstas buscan y exhortan a sus fieles a participar en la donación de manera voluntaria, como actos libres de amor al prójimo (Solar, Ovalle, Simian, Escobar y Beca, 2008).
- *Aprobación de la familia.* De igual modo, otro aspecto que incentiva la actitud negativa con respecto a la donación de órganos, está en función a la influencia social (aspecto cultural), principalmente la información y comunicación del entorno familiar ligado a los prejuicios religiosos

(Sifuentes *et al.*, s.a.; Frutos, 1999; Flores *et al.*, 2001). La voluntad de las personas para ser donador de órganos de debe ser conocida y difundida entre los familiares más cercanos, los cuales tendrán la certidumbre y la tranquilidad al percibirse del consentimiento en la extracción de órganos (Solar, Ovalle, Simian, Escobar y Beca, 2008).

- *Comercio ilegal, mitos e información distorsionada.* En México, el tráfico de órganos no se ha corroborado con un caso real (Procuraduría General de la República, comunicación personal, 6 de julio de 2010). Esto manifiesta se debe creer que en México existen instituciones honestas y organizadas, con personal capacitado que cuentan con el equipo necesario para el área de trasplantes (Dávila, 2004). Sin embargo, la donación de órganos y tejidos es mínima, siendo afectada por mitos, ignorancia e información distorsionada, entre otros (Vélez, 2007; Villegas, 1996); éstas son las barreras perfectas que limitan la participación de las personas para tomar la decisión de ser donador, pues proporcionan todos los elementos para creación de ideas equivocadas que influyen de manera directa en tal actitud (Flores *et al.*, 2001).
- *Miedo asociado a la extracción y muerte cerebral.* El miedo que se presenta en los familiares para tomar la decisión y permitir con ello la extracción de órganos de un familiar fallecido posiblemente se considera como el mayor impedimento en la obtención de órganos susceptibles de ser trasplantados (Natenson, 2009). Además, la creencia de la mutilación del cuerpo es otra “razón” que limita la obtención de órganos (Zepeda Romero, García García y Aguirre Jaúregui, 2003). Se debe considerar que la muerte cerebral, es la muerte de la persona y el cese irreversible de todas las funciones del cerebro que ejerce en el cuerpo humano; por tal razonamiento esto conlleva al fin de la vida (Pontificia Academia de Ciencias, 2007).
- *Desconocimiento del procedimiento de afiliación.* En una encuesta aplicada a 400 personas, se obtuvo que el 70 por ciento de las personas desconocía el procedimiento para ser donador de órganos al fallecer, y sólo el 25 por ciento mencionó que existe una tarjeta que acredita a un individuo como donador de órganos (Zepeda-Romero *et al.*, 2003). El desconocimiento de la información la falta de comunicación, las ideas falsas y desconfianza, son algunas de las barreras que impiden la afiliación y por consecuencia repercuten en la captación de órganos de personas fallecidas (Gracida-Juárez y Alberú-Gómez, 2008).

- *Desconfianza en hospitales y capacitación médica.* El compromiso de contar con hospitales que tengan un adecuado equipamiento y equidad en el proceso de donación, ofrecerá confianza a la población, permitiendo aminorar los rumores populares que entorpecen la donación de órganos (Matesanz, 1994). Las instituciones de salud deben conformar equipos médicos de trabajo eficientes debido a la creciente demanda de especialistas en trasplantes de órganos y tejido en el país (Dib-Kuri, Aburto-Morales, Espinosa-Álvarez y Sánchez-Ramírez, 2005); lo anterior conllevará al combate de cualquier tipo de práctica no ética que pudiera desacreditar la donación de órganos y actividades de trasplantes (Gracida-Juárez y Alberú-Gómez, 2008).
- *Cultura de la muerte.* Un problema constante en la donación de órganos y tejido es el significado que tiene la cultura de la muerte entre la población, pues existe mayor preocupación por el cadáver para cumplir con los ritos funerarios quedando en el olvido la esperanza de vida de los otros; lo anterior manifiesta que los miedos y las creencias de las personas en ocasiones no son sensibilizados en pro de la donación. Por tal circunstancia debe modificarse la cultura de la muerte hacia una visión más coherente, realista y objetiva (Martín, 1991).
- *Mutilación.* El procedimiento de donación vivo relacional se lleva a cabo como la última opción de donación renal, pues según una investigación sólo en el 37 por ciento de los casos se acepta tal técnica, debido a que la familia junto con el enfermo deciden mantenerse en espera de una donación cadavérica; esto se debe a que no se quiere someter a un familiar a la “mutilación”, y sólo se toma la decisión si el tiempo de espera apremia, surgiendo el planteamiento solidario de la donación vivo relacional (Martínez, Ríos, Conesa y Ramírez, 2006).

## Aplicación de los conceptos básicos de mercadotecnia

### Planteamiento del problema

El municipio de Calvillo, Aguascalientes, México, tiene como principal actividad la producción agrícola, donde se destaca la producción de guayaba. Dicha población padece de un elevado número de enfermos renales, esto puede deberse a los niveles de arsénico que se concentran en el riñón por el consumo del agua de uso común; esto se atribuye como una de las posibles

causas de este problema de salud que afecta a la población de los niños y jóvenes de esta entidad (Rodríguez, 2009; Góngora, Serna, Gutiérrez, Pérez, Hernández y Ron, 2008). Entre la población no existe una actitud positiva hacia la donación cadavérica de órganos, lo que resulta perjudicial para las personas que se encuentran en lista de espera para recibir un trasplante (Mier y Díaz, 2005). Existen diversos factores psicosociales asociados a la actitud desfavorable hacia la donación de órganos y tejidos entre la población (Ríos *et al.*, 2006). La mala calidad en las opiniones de las personas que de una manera subjetiva emiten mensajes que propician la distorsión de la información, genera inquietudes negativas entre los individuos, fomentando creencias y actitudes con ideas erróneas sobre tal conducta; ésto influye en la actitud de rechazo de las personas para apoyar este tipo de convocatorias (Lozano, Liberman, Ito-Reiko y Andrade, 2005).

### **Conducta / comportamiento**

La donación cadavérica en México representa apenas una proporción de una por un millón de habitantes al año en nuestro país y quizás pueda ser menor a lo indicado (Dávila, 2004); además, en la actualidad la disponibilidad de órganos para trasplantes no cubre la demanda requerida, por tal situación se deben analizar alternativas para motivar a la población como potenciales donadores de órganos y tejidos (Villegas, 1996). Por tales razones, se busca cambiar la actitud negativa hacia la donación de órganos y tejidos, al concientizar a la población en el municipio de Calvillo (Aguascalientes, México); tal que el principal objetivo es lograr que los familiares de los enfermos renales (Donadores Vivos Relacionados (DVR), padres, hermanos o hijos (Jiménez, Chávez y Arrevillaga, 2000) sean los primeros en donar un órgano o tejido (Jiménez *et al.*, 2000). La comunicación familiar en relación a la actitud que se tiene hacia la donación de órganos y tejidos es fundamental. La discusión previa del tema con la familia, es de vital importancia para resolver la disyuntiva de permitir o no la donación cadavérica, aclarando previamente la postura a tomar en caso de que ocurra una muerte cerebral; siendo éste el único momento en el que se procede a la extracción de los órganos y tejidos (Solar *et al.*, 2008).

## Audiencia potencial

Los miembros de la familia de un enfermo renal, que se niegan a donar un riñón para un hermano, hijo o a uno de los padres, representan una audiencia potencial; a esas personas se les considera como potenciales Donadores Vivos Relacionados (DVR). Entre las características que requieren dichos sujetos son: personas de ambos sexos, que radiquen en el municipio de Calvillo, Aguascalientes, que sean personas con edades entre los 18 y 60 años de edad, que gocen de óptima salud y que no hayan sido donadores de riñón anteriormente (Díaz, Guiraldo, Facundo, García-Maset y Solá, 2005).

## Estrategia de intervención y motivaciones

Una forma de lograr el cambio de comportamiento en relación a una mayor aceptación de la donación de órganos, es a través de una campaña de comunicación enfocada en la modificación de la actitud de los individuos, que proporcione información adecuada que modifique la errónea percepción que se tiene de dicha conducta (Sifuentes *et al.*, s.a.; Villegas, 1996). Otro factor a tomar en cuenta, en la motivación de dicho cambio es que quizás en un periodo de tiempo las personas no vean la donación como algo en lo que ellos deseen apoyar, sin embargo, debe tenerse presente que ninguna persona está exenta de padecer algún tipo de enfermedad y ser un candidato más en la lista de espera como receptor de un órgano donado y tejido (Dávila, 2004). Aún más, lo que impulsa el apoyo de la donación de riñón en donadores vivos relacionados (DVR) y donadores vivos emocionalmente relacionados (DVER), específicamente en la sociedad mexicana, es el sentido de unidad que existe en el núcleo familiar; el simple hecho de ayudar a un familiar es por el sentido de fraternidad y tiene como resultado la satisfacción personal de ser donador vivo relacionado, el cual es reconocido por su heroica decisión ante los miembros de la familia y de sus amistades cercanas (Jiménez *et al.*, 2000). Cabe resaltar que el 71 por ciento de los donadores vivos relacionados proceden de los hermanos, padre o madre, el 29 por ciento de los donadores vivos emocionalmente relacionados son de la esposa o esposo, y parientes consanguíneos; y el 86 por ciento de todos los donadores presentan sentimientos de felicidad y realización por haber participado como donador vivo relacional o donador vivo emocionalmente relacionado (Jiménez *et al.*, 2000).

## **Investigación formativa–cuantitativa**

Con el objetivo de generar evidencia para apoyar el diseño de una campaña de mercadotecnia social dirigida a los potenciales DVR, para modificar la actitud de los individuos hacia la donación de órganos, se desarrolló una investigación empírica de tipo exploratorio debido a que la naturaleza del tema ha sido poco estudiado en el contexto mexicano (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2010). El instrumento fue administrado de manera personal, bajo un esquema de muestreo no probabilístico por conveniencia a 105 potenciales DVR, en donde a través de la participación voluntaria, se obtuvo información en relación a seis constructos. Los indicadores de tales constructos fueron respaldados con las siguientes fuentes: interacción psicosociales sobre trasplantes y actitud hacia la donación de órganos (Caballer, Rosel y Guasch, 2000), normas subjetivas (López, 1991), valores altruistas y conducta altruista (Montilla, Aranda y Montes, 2009), e intención de donación de riñón (Rando, Blanca y Frutos, 1995; Hellier, Geursen, Carr y Richard, 2003).

## **Análisis descriptivo**

Un poco más de la mitad de los entrevistados fueron mujeres (53.3%); la gran mayoría eran solteros (66.7%) y casi el 81% posee al menos la preparatoria. La mayor parte eran católicos practicantes (68.6%) y poco más de la mitad desconocían la postura de su religión respecto a la donación de órganos (57.10%). Además casi la totalidad de los individuos consideraba su estado de salud relativamente bueno (78.1%); estos presentaron una edad promedio de 26.6 años y de aquellos que tienen hijos (28.60%), reportan 2.17 niños en promedio (tabla 2).

Las tablas 3 a 8 muestran los resultados obtenidos de aplicar el instrumento, en relación a la opinión de los individuos sobre la donación de riñón y la influencia de los sujetos cercanos que conforman su núcleo familiar, así como su actitud y la influencia de las normas subjetivas. Adicionalmente, se obtiene información respecto a la conducta y valores altruistas de los individuos; con tales datos se pretende explorar y proponer una primera aproximación del diseño de una campaña de intervención enfocada en la mezcla de mercadotecnia, para contrarrestar la actitud apática, insensible, y distorsionada que se tiene sobre la donación de riñón entre las personas.

**Tabla 2. Perfil de entrevistados (n=105)**

<b>Característica</b>	<b>Frecuencia (%)</b>	
Género	Mujer	53.3
	Hombre	46.7
Estado civil	Soltero	66.7
	Casado	23.8
	Unión libre	3.8
	Divorciado	5.7
Nivel de estudios	Sin estudios	1.0
	Leer y escribir	1.9
	Primaria completa	1.0
	Secundaria incompleta	1.0
	Secundaria completa	5.7
	Preparatoria incompleta	8.6
	Preparatoria completa	13.3
	Técnico superior universitario	27.6
	Técnico superior universitario completo	10.5
	Lic. o Ing. incompleta	10.5
	Lic. o Ing. completa	15.2
	Maestría incompleta	1.9
	Maestría completa	1.9
Religión	Católico practicante	68.60
	Católico no practicante	23.80
	Testigo de Jehová	3.80
	Ateo/agnóstico	1.90
	Cristiano	1.0
	Mormón	1.0
Conocimiento sobre si su doctrina religiosa está a favor de la donación y transplante de órganos y tejidos	Desconozco su postura	57.10
	No se ha promulgado	1.90
	No está a favor	1.0
	Está a favor	40.0

*Continúa...*

Característica	Frecuencia (%)	
Impresión sobre su estado actual de salud	Muy malo	0.0
	Malo	0.0
	Regular	21.9
	Bueno	62.9
	Muy bueno	15.2
Edad	Mínima	18.0
	Máxima	57.0
	Media	26.6
	D.S.	9.0
	Sesgo	1.3
	Curtosis	1.1
Número de hijos	Mínima	1.0
	Máxima	5.0
	Media	2.17
	D.S.	1.2
	Sesgo	0.7
	Curtosis	-0.6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3. Distribución de frecuencias del constructo: factores psicosociales (n=105)**

Item	Frecuencias				
¿Cuántos enfermos renales en espera de un trasplante de riñón conoce?	Ninguno 16.2	Pocos 34.3	Algunos 29.5	Bastantes 16.2	Muchos 3.8
Conozco la opinión de mis familiares cercanos (padres, hermanos, hijos, cónyuge) sobre la donación de riñón	Ninguno está a favor  1.9	La mayoría está en contra  3.8	No están ni de acuerdo ni en desacuerdo  42.9	La mayoría está a favor  27.6	Todos están a favor  23.8
La opinión de mis familiares cercanos (padres, hermanos e hijos) respecto a la donación de riñón es:	Todos están en contra  0.0	La mayoría está en contra  2.9	No están ni de acuerdo ni en desacuerdo  41.9	La mayoría está a favor  29.5	Todos están a favor  25.7
Mis familiares cercanos (padres, hermanos e hijos) conocen mi opinión sobre la donación de riñón	Definitivamente no la conocen  10.5	Probablemente no la conocen  14.3	Indeciso  20.0	Probablemente sí la conocen  27.6	Definitivamente la conocen  27.6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Distribución de frecuencias del constructo: actitud hacia la donación de órganos (n=105)**

Item	Frecuencias (%)
Estoy a favor de la donación de riñón	
Totalmente en desacuerdo	6.7
0.0	7.6
Algo en desacuerdo	21.9
Definitivamente no	63.8
Probablemente no	4.8
Indeciso	22.9
Definitivamente no	34.3
Probablemente no	38.1
Indeciso	15.2
Definitivamente sí	30.5
Probablemente sí	35.2
Indeciso	12.4
Definitivamente sí	12.4
Algo de acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Distribución de frecuencias del constructo: normas subjetivas (n=105)**

Item	Frecuencias (%)
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Distribución de frecuencias del constructo: valores altruistas (n=105)**

Item	Frecuencias (%)				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No sabría decirlo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Las personas deben estar dispuestas a ayudar a otros más desafortunados	0.0	2.9	10.5	38.1	48.6
Personalmente creo que es muy importante para mí ayudar a los demás en sus problemas	0.0	5.7	19.0	41.9	33.3
La gente necesita aprender a cuidar de sí misma y no depender de los demás	5.7	9.5	35.2	49.5	0.0
En estos tiempos, la gente necesita cuidarse a sí misma y no estar excesivamente preocupada por los demás	8.6	12.4	26.7	29.5	22.9

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7. Distribución de frecuencias del constructo: comportamiento altruista (n=105)**

Item	Frecuencias (%)				Definitivamente sí
	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	
Donaría sangre para otra persona	21.9	1.9	5.7	21.0	49.5
Daría de comer o dinero a una persona sin hogar	0.0	0.0	13.3	35.2	51.4
Si en una compra que realizará me dieran cambio de más, devolvería el dinero al empleado	0.0	0.0	8.6	19.0	72.4
Permitiría que alguna persona se colara en la fila y se quedase delante de usted	19.0	21.0	11.4	25.7	22.9
Realizaría usted trabajos como voluntario	0.0	5.7	19.0	34.3	41.0
Daría dinero a una obra de beneficencia	0.0	4.8	8.6	42.9	43.8
Ofrecería su asiento en un autobús o lugar público a un extraño que estuviera de pie	0.0	6.7	14.3	41.9	37.1
Cuidaría las plantas, correo o animales domésticos de alguien que estuviera fuera de casa	0.0	8.6	13.3	40.0	38.1
Ayudaría a un extraño a llevar sus bolsas de comida, maletas o bolsas de compras	1.9	8.6	18.1	36.2	35.2

*Continúa...*

Daría dirección o información a un extraño que se lo pidiera	41.0	5.7	14.3	18.1	21.0
Prestaría algo de valor a una persona que no conociera	54.3	17.1	8.6	8.6	11.4
Ayudaría a alguien que no fuera de mi familia con las tareas domésticas o compras	13.3	7.6	22.9	31.4	24.8
Prestaría bastante dinero a otra persona	39.0	18.1	16.2	14.3	12.4
Invertiría su tiempo hablando con una persona que estuviera baja de ánimo o deprimida	0.0	5.7	9.5	32.4	52.4
Ayudaría a alguien a encontrar trabajo	0.0	4.8	16.2	33.3	45.7

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8. Distribución de frecuencias del constructo: intención de donación de riñón (n=105)**

Item	Frecuencias (%)				
	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
Estaría decidido a donar mis órganos y tejidos	4.8	1.9	21.0	46.7	25.7
Recomendaría a mis familiares, amigos y compañeros de trabajo que donaran sus órganos y tejidos al fallecer	4.8	1.9	21.9	39.0	32.4
Tendría la intención de donar un riñón en los próximos 12 meses	21.0	18.1	32.4	16.2	12.4
Probablemente donaré un riñón en los próximos 12 meses	27.6	16.2	31.4	12.4	12.4
Donaría los órganos y tejidos de un familiar fallecido	6.7	2.9	29.5	25.7	35.2
Donaría mis órganos y tejidos al morir	0.0	5.7	19.0	26.7	48.6
Tramitaría la tarjeta de donador de órganos y tejidos	12.4	3.8	29.5	27.6	26.7

Fuente: Elaboración propia.

## Ejemplos de campañas de comunicación

En los últimos 10 años la promoción de órganos ha crecido exponencialmente empleando diversas estrategias; los académicos de la comunicación han desarrollado campañas para promover tal conducta, enfocando sus mensajes, canales de comunicación y planeación de medios en muchos de los principios de mercadotecnia social (Harrison, Morgan y Chewning, 2008). A través de estrategias creativas de accesibilidad y comunicación social, así como el uso de mensajes, las personas han sido expuestas a dichas campañas, tales como mensajes grabados en buzón de voz, eventos en sitios especiales, correos electrónicos para atacar miedos específicos y mitos que obstaculizan el registro de los individuos en la donación, como pósters, creación de historias y el uso de kioscos de registro localizados en puntos estratégicos para reducir el precio de buscar oportunidades para convertirse en donador (Harrison *et al.*, 2008). A través de diversas evaluaciones de mensajes y estrategias, así como de las campañas de comunicación, se ha demostrado que éstas fomentan el cambio de conducta y de intención de comportamiento de las audiencias objetivo (Morgan, Harrison, Chewning, Di Corcia y Davis, 2007; Morgan y Canon, 2003). No obstante, aún cuando los investigadores y profesionales enfocados en la donación de órganos han tenido éxito al aplicar aproximaciones de mercadotecnia social en la promoción de la donación, la necesidad de órganos sobrepasa la disponibilidad de éstos (Harrison *et al.*, 2008).

Aún cuando en la literatura aplicada las campañas de donación de órganos no emplean explícitamente la metodología de mercadotecnia social, los esfuerzos promocionales si contemplan indirectamente los principios de enfoque en comportamiento de consumo, efectividad del costo, producto, precio, plaza, promoción, segmentación de mercados, diseño y evaluación de programas y mensajes, sugeridos por Andreasen (1995) y Walsh, Rudd, Moeykens y Moloney (1993). En una campaña de donación de órganos en Carolina del Norte, Estados Unidos, los autores emplearon el modelo de donadores de órganos y los principios del marketing social para desarrollar una campaña exitosa dirigida a afroamericanos; los mensajes estuvieron enfocados en el conocimiento y barreras hacia la donación, tales como desconfianza en los médicos, malinterpretación de la muerte cerebral y deseo de integridad corporal. Dichos mensajes fueron dirigidos a través de las

estaciones de radio afroamericanas, anuncios en televisión especialmente en programas con una gran audiencia de esa raza, así como eventos en la comunidad. Entre los resultados se reportó un incremento en el registro de donadores en dicha comunidad respecto a la población en general (Morgan y Gibbs, 2006).

### **Recomendaciones en la implementación de estrategias de comunicación utilizadas en la donación de órganos**

En diferentes países de Latinoamérica se realizan campañas destinadas a la donación de órganos y tejidos, por instituciones que buscan fomentar la participación de las personas; a pesar de los esfuerzos los resultados no han sido satisfactorios en la captación de órganos y tejidos. Aludiendo a tales fracasos, Bustamante y Villareal (2008), mencionan que las campañas deben ser estructuradas para ofrecer información que motive a las personas para decidirse a ser donantes y manifestarlo a su familia. México, de acuerdo con la información del portal web de la Secretaría de Salud de México, Distrito Federal, menciona un estudio que de cada dos personas una manifiesta ser donador sólo de palabra, y no manifiestan su decisión a la familia (Consulta Mitofsky, 2004). Adicionalmente, el nivel de donación cadavérico llega al 1.5 por cada millón de habitantes por la falta de concientización y autorización de la familia; por tanto, la falta de comunicación familiar provoca la poca captación de órganos susceptibles de ser trasplantados (Díaz de León, Sánchez, Franco, Shiguetoni y Tapia, 2007). Caso contrario sucede en España, en donde la cultura de la donación y la difusión logró obtener en el 2006, 33.8 donaciones de órganos y tejidos por millón de habitantes; esto se debe a que el 93% de la población manifiesta su decisión de ser donador al momento de su muerte según datos que proporciona el Ministerio de Sanidad y Consumo (2006).

En relación a la información que trasciende entre la población, ésta no logra satisfacer los elementos necesarios para tomar la decisión sobre la donación; es evidente que no se tiene claro el proceso de donación, lo cual ocasiona el rechazo hacia la participación de ser donante (Leal y Komatsu Braga, 2008). En consecuencia, la información relacionada al tema de los trasplantes y la donación altruista debe ser sistemáticamente analizada, diseñada y difundida, por medio de estrategias que concienticen a la sociedad de

la necesidad de contar con donadores reales y no solo de palabra (Lozano *et al.*, 2005). Al mismo tiempo, la integración de la información a ser difundida debe ser diseñada para crear conciencia social entre la población en general, grupos específicos, de manera directa o indirecta con campañas intensivas, selectivas y medios de comunicación (Ripoll, 2003).

Adicionalmente, debe tomarse en cuenta que una campaña social para motivar el cambio de actitud en las personas tiene como objetivo convencer, con información referente a la adhesión, unidad y correspondencia entre otros (Leal, 1997); en conjunto, deben ofrecer acciones que contrarresten el miedo, la desconfianza y la ignorancia de la población con relación a la donación de órganos, a través de mensajes persuasivos y contenidos de calidad, que favorezcan la participación de los sujetos (Albornoz, Pierini, Gonçales, Portillo, Mardiks y Valdez, 2004). La mayoría de las campañas de información pasan desapercibidas sin lograr el objetivo, manifestando la falta de motivación y de recursos eficaces en las convocatorias destinadas a la causa de la donación de órganos (Leal, 1997). Por lo tanto, la información que se difunda en la sociedad debe ofrecer certeza y garantía para concientizar a la población de participar en la donación de órganos dejando a un lado los prejuicios y la distorsión de la información y con ello eliminar la indiferencia para ser donador de órganos y tejidos como un acto de amor al prójimo (s.s. Benedicto XVI, 2008). Aunado a lo anterior, la calidad de los mensajes debe orientar a la población hacia el favorecimiento de la donación de órganos, con un argumento persuasivo que impacte en la población y motive su convencimiento (Briñol, Horcajo, De la Corte, Valle, Gallardo y Díaz, 2004; Briñol, Horcajo, Becerra, Falces y Sierra, 2002).

Aún más, en lo referente al municipio de Calvillo, Aguascalientes, lamentablemente no existe aún una estrategia de comunicación contundente por parte de la Jurisdicción Sanitaria Número 3, para promover, motivar y concientizar a la población respecto a la donación de riñón, ya sea por Donación Vivo o Donación Cadavérica (Rodríguez, comunicación personal, 24 de mayo de 2010).

## Conclusión

Finalmente, el trasplante renal es un logro de la ciencia médica moderna que cada año ofrece una alternativa de esperanza de vida para niños, mujeres y

hombres en todo el mundo. No obstante, lo que hace realidad este milagro de vida son las personas que de manera altruista participan en la donación de órganos y tejidos. Puesto que todas las personas en su mayoría califican como virtuales donadores y pueden salvar una vida (Serrano, s.a.), es indispensable contar con programas educativos que modifiquen la apreciación cultural de la donación de órganos, difundiendo información adecuada a los motivadores psicosociales de la población (Bustamante y Villarreal, 2008; Albornoz *et al.*, 2004; Natenson, 2009). Lo anterior, para evitar en lo posible aquellas situaciones en donde los familiares directos o indirectos y público en general sean apáticos al llamado del “mercado de la solidaridad” (Latorre, 2001, p. 105).

## Preguntas

- ¿Cuál es la conducta actual de su audiencia objetivo?
- ¿Cuál podría ser el cambio de conducta específico más realista, al cual enfocaría su intervención? ¿Debería seleccionar una o más conductas?
- ¿Con base en factores como actitudes, probabilidad de cambiar la conducta, impacto del beneficio potencial, probabilidad de responder a los esfuerzos de promoción o comportamientos actuales, sugiera algunos subgrupos potenciales (audiencia objetivo) hacia los cuales dirigir su intervención?
- ¿Cuáles son las barreras y costos a los que se enfrentaría su audiencia objetivo tal que le impiden adoptar la nueva conducta? ¿Cuáles de estos costos y barreras usted podría modificar o reducir?
- ¿Existen factores ambientales involucrados en tal cambio de comportamiento (por ejemplo, leyes gubernamentales o políticas corporativas)?
- ¿Cuáles son los beneficios que usted razonablemente podría ofrecer a su audiencia?
- ¿En dónde experimentaría la audiencia objetivo la conducta deseada? ¿En qué lugares obtendría la audiencia objetivo información respecto a la conducta objetivo?
- ¿Quiénes podrían influir en la audiencia para realizar la conducta, empezarla o mantenerla (audiencias secundarias)?
- ¿Quién o cuál sería un recurso confiable y creíble de información para la audiencia objetivo, en relación a la conducta? ¿Quién podría motivarlos más?

## Bibliografía

- ALBORNOZ, M., PIERINI, L., GONSALES, G., PORTILLO, E., MARDYKS, M. Y VALDEZ, P. (2004). Trasplantes y comunidad: percepción poblacional sobre el proceso de donación. Realidad y perspectivas. *Revista de nefrología, diálisis y trasplantes*, 24(2), 61-70.
- ANDREASEN, A.R. (1995). *Marketing social change*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- ANDREASEN, A.R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 3-13.
- ANDREASEN, A.R. (2003). The life trajectory of social marketing: some implications. *Marketing Theory*, 3(3), 293-303.
- ANDREASEN, A. (2006). *Social marketing in the 21st century*. USA: Sage. p. 5.
- ATTERBRAND, A.S., JORDE, B., KASIN, O., KRAG, T., SILFVERBERG, B., SKUR, J. Y STENVALL, M. (2005). Mobility Management in the Nordic Countries. *TemaNord*, 539, 1-87. Extraído de <http://www.isfort.it/sito/ricerca/Opmus/Studi/mobility%20management%20in%20the%20nordic%20countries.pdf>
- BAGOZZI, R.P. (1978). Marketing as Exchange: a theory of transactions in the marketplace. *American Behavioural Scientist*, 21, 535-56.
- BRIÑOL, P., HORCAJO, J., BECERRA, A., FALCES, C. Y SIERRA, B. (2002). Cambio de actitudes implícitas. *Psicothema*, 14(4), 771-775.
- BRIÑOL, P., HORCAJO, J., DE LA CORTE, L., VALLE, C., GALLARDO, I. Y DÍAZ, D. (2004). El efecto de la ambivalencia evaluativa sobre el cambio de actitudes. *Psicothema*, 16(4), 373-377.
- BUSTAMANTE, M. A. Y VILLARREAL, P.I. (2008). Motivación a la donación de órganos en Chile. *Panorama socioeconómico*, 26(36), 86-97.
- CABALLER, A. Y MARTÍNEZ, M. (2000). Variables influyentes en la actitud hacia la donación de órganos. *Psicothema*, 12(2), 100-102.
- CABALLER, A., ROSEL J. Y GUASCH, J. (2000). Un modelo de ecuaciones estructurales del efecto de variables psicosociales en las actitudes hacia la donación. *Revista de psicología general y aplicada*, 53(4), 633-640.
- CALVENENSE, N., SÁNCHEZ, L., REDONDO, A., MILANÉS, C., TORRES, O., SALAS, R. Y RIVAS, P. (2007). Factores psicosociales de la donación de órganos para trasplantes en Venezuela. *Psicología y salud*, 17 (2), 241-249.
- CECCHETTO, S. (2002). Identidad y trasplante de órganos. *Persona y Bioética*, 6 (17), 12-23.

- CENTRO NACIONAL DE TRASPLANTE. (s.f.) *Procesos de donación*. Extraído de:  
[http://www.cenatra.salud.gob.mx/interior/donacion\\_procesos.html](http://www.cenatra.salud.gob.mx/interior/donacion_procesos.html)
- COHEN, D.A., FARLEY, T.A., BEDIMO-ETAME, J.R., SCRIBNER, R., WARD, W., KENDALL, C. Y RICE, J. (1999). Implementation of condom social marketing in Louisiana, 1993 to 1996. *American Journal of Public Health*, 89(2), 204-208.
- CONESA, C., RÍOS, A., RAMÍREZ, P., CANTERAS, M., RODRÍGUEZ, M., M. Y PARRILLA, P. (2005). Estudio multivariado de los factores psicosociales que influyen en la actitud poblacional hacia la donación de órganos. *Nefrología*, 25(6), 684-697.
- CONSULTA MITOFSKY (2004). *Campaña de Donación de Órganos, Tejidos y Células*. Extraído de: [http://www.salud.df.gob.mx/ssdf/index.php?option=com\\_content&task=view&id=161&Itemid=267](http://www.salud.df.gob.mx/ssdf/index.php?option=com_content&task=view&id=161&Itemid=267)
- CUSUMANO, A. M. Y INSERRA, F. (2007). Enfermedad renal crónica: Necesidad de implementar programas para su detección precoz y prevención de su progresión. *Revista de nefrología, diálisis y trasplante*, 27(3), 113-118.
- DÁVILA, R. (2004). ¿Por qué debo donar mis órganos al morir? *Gaceta sociedad mexicana de cirugía pediátrica*, 7(19), 1-4.
- DEARING, J.W., ROGERS, E.M., MEYER, G., CASEY, M.K., RAO, N., CAMPO, S. Y HENDERSON, G.H. (1996). Social marketing and diffusion-based strategies for communicating with unique populations: HIV prevention in San Francisco. *Journal of Health Communication*, 1, 343-363.
- DÍAZ, J. M., GUIRADO, LI., FACUNDO, C., GARCÍA-MASET, R. Y SOLÁ, R. (2005). Estudio del donante vivo renal: análisis de la patología extrarrenal como límite a la donación. *Nefrología*, 25(2), 51-56.
- DÍAZ DE LEÓN, R.J., SÁNCHEZ, J.M., FRANCO, M., SHIGUETOMI, J.M. Y TAPIA, H. (2007). Programa de donación de órganos y tejidos de individuos con muerte cerebral en San Luis Potosí. Impacto de los aspectos médico-legal en los resultados de 1999-2002. *Gaceta médica de México*, 143(6), 477-481.
- DIB-KURI, A., ABURTO-MORALES, S., ESPINOSA-ÁLVAREZ, A. Y SÁNCHEZ-RAMÍREZ, O. (2005). Trasplantes de órganos y tejidos en México. *Revista de investigación clínica*, 57(2), 163-169.
- DONOVAN, R.J. Y HENLEY, N. (2003). *Social Marketing: Principles and Practices*. Melbourne: IP Commun.
- FINE, S.H. (1980). Toward a theory of segmentation by objectives in Social Marketing. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 1-13.
- FLORES, A.B., LOZANO, G., VÁSQUEZ, M.C., SIFUENTES, B.N. Y ESPINOSA, E. (2001). *La actitud de la gente ante la donación de órganos y tejidos*. México:

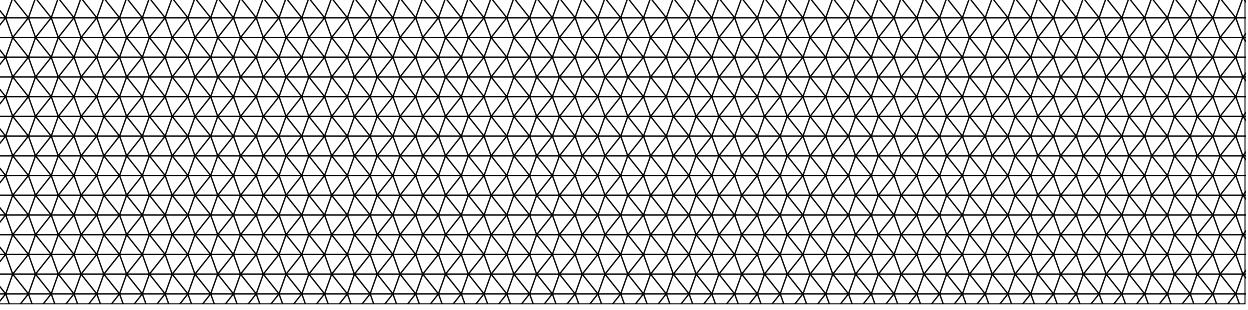
- Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad Autónoma de Zacatecas.
- FRANK, R.E., MASSY, W.F. Y WIND, Y. (1972). *Market Segmentation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- FOX, K.F. Y KOTLER, P. (1980). The marketing of social causes: the first 10 years. *Journal of marketing*, 44(4), 24-33.
- FRANK, R.E., MASSY, W.F. Y WIND, Y. (1972). *Market segmentation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- FRUTOS, M.A. (1999). Concienciación para la donación: servicio de nefrología. Hospital Regional de Málaga. *Nefrología*, 19(4).
- GRACIDA-JUÁREZ, C. Y ALBERÚ-GOMEZ, J. (2008). Sobre el tráfico de órganos y el turismo de trasplantes: la declaración de Estambul. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 46(6), 625-630.
- GRIER, A. Y BRYANT, S.A. (2005). Social Marketing in Public Health. *Annual Review of Public Health*, 26, 319-39.
- GÓNGORA, J., SERNA, J., GUTIÉRREZ, I., PÉREZ, C., HERNÁNDEZ, E. Y RON, O. (2008). Prevalencia de enfermedad renal crónica en niños de Aguascalientes, México. *Salud pública de México*, 50(6), 436.
- HARRISON, T.R., MORGAN, S.E. Y CHEWNING, L.V. (2008). The challenges of social marketing of organ donation: News and entertainment coverage of donation ad transplantation. *Health Marketing Quarterly*, 25, 33-65.
- HASTING, G. (2003). Relational paradigms in social marketing. *Journal of marketing*, 23(1), 6-15.
- HELLIER, P., GEURSEN, G., CARR, R. Y RICHARD, J. (2003). Customer repurchase intention. A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. Y BAPTISTA-LUCIO, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México, DF: McGraw-Hill. Interamericana Editores.
- HERRERA, V. (2002). El proceso de donación y trasplante de órganos y tejidos. *Ciencia U.A.N.L.*, 5(1), 91-96. 477-481. Extraído de: <http://www.raco.cat/index.php/EducacioCultura/article/view/70101>
- JAMES, B. (2002). TravelSmart, large-scale cost-effective mobility management: experiences from Perth, WA. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers, Municipal Engineer*, 151, 39-48.

- JIMÉNEZ, S., CHÁVEZ, P.R. Y ARREVILLAGA, A, E. (2000). Actitud del donador vivo pre y posttrasplante de riñón. *Revista de enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 8(1), 11-16.
- KOTLER P. Y LEE, N. (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (3a Ed.) London: Sage.
- KOTLER, P., ROBERTO, N. Y LEE, N. (2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- LATORRE, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencia e incoherencia en relación con la educación para el desarrollo. *Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 16, 103-114.
- LEAL, E. Y KOMATSU BRAGA, M.C. (2008). El rechazo familiar al pedido de donación y tejido para trasplante. *Revista Latinoamericana Enfermagem*, 16(3), 458-464.
- LEAL, A. (1997). Marketing social: las marcas ante las causas sociales. *Questiones publicitarias*, 1(6), 110-114.
- LINDENBERGER, J.H. Y BRYANT, C.A. (2000). Promoting breastfeeding in the WIC program: A social marketing case study. *American Journal of Health Behavior*, 24(1), 36-43.
- LING, J.C., FRANKLIN, B.A.K., LINDSTEADT, J.F. Y GEARON, S.A.N. (1992). Social marketing: Its place in public health. *Annual Review of Public Health*, 13, 341-362.
- LÓPEZ, R. (1991). Las relaciones actitud-conducta y (otras variables) a partir de la teoría de Fishbein y Ajzen y del modelo Lisrel: estudio empírico. *Anuario de Psicología*, 50, 19-40.
- LOZANO, G., LIBERMAN, S., ITO-REIKO, M.E. Y ANDRADE, P. (2005). Conocimientos y creencias acerca de la donación de órganos y tejidos en la ciudad de México. *Psicología y salud*, 15(1), 77-83.
- MARTÍN, A. (1991). La psicología social en la donación y trasplante de órganos (Análisis de las actitudes de la población). *Revista de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica*, 1991 (2, pág.)
- MARTÍNEZ, L., RÍOS, A., CONESA, C. Y RAMÍREZ, P. (2006). Encuesta de opinión sobre la donación de viva renal. *Nefrología*, 26(3), 393-394.
- MATESANZ, R. (1994). Tráfico de órganos: hechos, ficciones y rumores. *Nefrología*, 12(6), 633-645.
- MCCORMACK, B.K., ALFONSO, M.L. Y BRYANT, C.A. (2004). *Obesity Prevention Coordinators' Social Marketing Guidebook*. Tampa, FL: Florida Prevention Research Center at the University of South Florida.

- MIER, L Y DÍAZ, J. (2005). ¿Cómo ganar la batalla contra la escasez de tejidos y órganos para trasplantes?, *Cirugía y cirujanos*, 73(3), 159-160.
- MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO (2006). *Sanidad presenta los resultados de la encuesta nacional sobre donación y trasplante*, con motivo del Día Nacional del Donante de Órganos (Nota de prensa). Madrid: gabinete de prensa.
- MONTILLA, G., ARANDA, M. Y MONTES, B. (2009). Evaluación de la empatía, experienciapiritual y altruismo. Adaptación y validación al español. *Iniciación a la Investigación*, 4, pág.
- MORGAN, S.E. Y CANNON, T. (2003). African Americans' knowledge about organ donation: closing the gap with more effective persuasive message strategies. *Journal of the National Medical Association*, 95(11), 1066-1071.
- MORGAN, S.E. Y GIBBS, D. (2006). *Final report on the Life Share Project*. Unpublished manuscript.
- MORGAN, S.E., HARRISON, T.R., CHEWNING, L.V., DI CORCIA, M. Y DAVIS, L. (2007). *The workplace partnership for life: the effectiveness of high and low intensity worksite campaigns to promote organ donation*. To be presented to the National Communication Association, Health Communication Division, Annual Meetings, Chicago, IL.
- MORGAN, S. Y MILLER, J. (2001). Beyond rh organ donor card: the effect of knowledge, attitudes, and values on willingness to communicate about organ donation to family members. *Health Communication*, 14(1), 121-134.
- NATENSON, S. (2009). Donación de órganos: una mirada psicológica. *Psicodebate*, 6, 139-148.
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (2005). *39 Sesión del subcomité de planificación y programación del comité ejecutivo* (Publicación SPP39/6). Washington, DC: Organización Mundial de la Salud.
- PEATTIE, K. Y PEATTIE, S. (2003). Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. *Marketing Theory*, 3(3), 365-386.
- PEATTIE, K. Y PEATTIE, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62, 260-268.
- PÉREZ, M.A., MARTÍN, A. Y GALÁN, A. (2005). Problemas psicológicos asociados al trasplante de órganos. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 99-114.
- PONTIFICIA ACADEMIA DE CIENCIAS (2007). Por qué el concepto de muerte cerebral es válido como definición de muerte. *Scripta Varia*, 110, 37-46.

- PRIEGO, H. (2001). Mitos y realidades de la mercadotecnia de servicios de salud. *Salud en Tabasco*, 7(2), 408-413.
- PROTTAS, J. (1983). Encouraging altruism: public attitudes and the Marketing of Organ Donation. *Health and Society*, 61(2), 279-306.
- RANDO, B., BLANCA, M.J. Y FRUTOS, M. (1995). Donación de órganos y variables de personalidad y psicosociales asociadas. *Anales de la psicología*, 11(2), 121-127.
- RÍOS, A., CONESA, C., RAMÍREZ, P. Y PARRILLA, P. (2006). Los médicos internos residentes de un hospital trasplantador ante la donación de órganos de cadáver: estudio de opinión. *Educación médica*, 9(2), 49-50.
- RIPOLL, E. (2003). Donación-trasplante de órganos: concienciación de los profesionales sanitarios y población. Sensibilización a través de los medios. *Enfermería Global*, 2, 1-13.
- RODRÍGUEZ, S. (2009, 12 de mayo). La grave situación en Calvillo, por el arsénico del agua, acusa investigador. *La Jornada Aguascalientes*. Extraído de [http://lajornadaaguascalientes.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=vie w&id=2456&Itemid=6](http://lajornadaaguascalientes.com.mx/index.php?option=com_content&task=vie w&id=2456&Itemid=6)
- ROTHSCHILD, M.L. (1999). Carrots, sticks, and promises. *Journal of Marketing*, 63, 24-27.
- SAMUELS, S.E. (1993). Project LEAN: Lessons learned from a national social marketing campaign. *Public Health Reports*, 108(1), 45-53.
- SERRANO, R. (S.A.). DONACIÓN DE ÓRGANOS EN MÉXICO. EXTRAÍDO DE: [HTTP://WWW.SALUDYMEDICINAS.COM.MX/VIVIR-SALUDABLE/TERCERA-EDAD/MITOS-Y-VERDADES/DONACION-DE-ORGANOS-EN-MEXICO.HTML](http://WWW.SALUDYMEDICINAS.COM.MX/VIVIR-SALUDABLE/TERCERA-EDAD/MITOS-Y-VERDADES/DONACION-DE-ORGANOS-EN-MEXICO.HTML)
- SIEGEL, M. Y DONER, L. (1998). *Marketing public health: Strategies to promote social change*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Inc.
- SIFUENTES, B.N., LOZANO, G., VÁSQUEZ, M.C., ESPINOZA, E. Y FLORES, A.B. (S.A.). *Actitudes ante la donación de órganos: diferencias según el nivel escolar*. Extraído De: <http://www.coecyt-coah.gob.mx/206%5C1%5C350%5C2009%5C2%5C24%5CUAZ%20Sifuentes%20Guti%C3%A9rrez.pdf>
- SOLAR, S., OVALLE, A., SIMIAN, M.E., ESCOBAR, J. Y BECA, J.P. (2008). Tres factores que influyen en las actitudes de las personas ante la donación de órganos. *Revista chilena de cirugía*, 60(3), 262-267.
- SORRIBAS, C. (2007). Packaging y marketing con causa. ¿Estamos comunicando de manera adecuada? Pensar la Publicidad. *Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 1 (1), 131-147.
- S.S. BENEDICTO XVI (2008). *Un dono per la vita. Considerazioni sulla donazione di organi*. Discorso del Santo Padre Benedetto XVI promosso della

- pontificia academia per la vita. Extraído de: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2008/november/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20081107\\_acdlife\\_it.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2008/november/documents/hf_ben-xvi_spe_20081107_acdlife_it.html)
- THE NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE (THE NSMC) (2010). *Planning guide*. Extraído de: <http://socialmarketing-toolbox.com/content/describe-issue-and-why-it%E2%80%99s-important-1>
- TORRES, V. Y HURVITZ, M. (2008). Donación de órganos: Disminución de las donaciones de órganos en Bahía Blanca. (Investigación realizada en 2001). *Revista de la Asociación Coloproct del Sur*, 3(3), 68-77.
- VARELA, G. (2005). Trasplante de hígado en niños: indispensable una campaña para fomentar la donación de órganos y tejidos. *Detrasplantes*, 5, enero-abril, 22-24.
- VÉLEZ, E. (2007). Donación de órganos, una perspectiva antropológica. *Revista de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica*, 10(3), 179-185.
- VILLEGRAS, F. (1996). Donación de órganos. Procuración y atención del donador con muerte cerebral. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 19, 194-198.
- WALSH, D.C., RUDD, R.E., MOEKENS, B.A. Y MOLONEY, T.W. (1993). Social marketing for public health. *Health Affairs*, 12(2), 104-119.
- WONG, F., HUHMAN, M., HEITZLER, C., ASBURY, L., BRETTHAUER-MUELLER, R., MCCARTHY, S. Y P. LONDE (2004). VERB: A social marketing campaign to increase physical activity among youth. *Preventing Chronic Disease: Public Health Research, Practice, and Policy*, 1(3), 1-7.
- ZEPEDA-ROMERO, L.C., GARCÍA-GARCÍA, G. Y AGUIRRE-JAÚREGUI, O. (2003). Resultados de una encuesta sobre donación y trasplante de órganos en la zona metropolitana de Guadalajara, México. *Salud pública de México*, 45(1), 54-57.



## CAPÍTULO 7

# Mercadotecnia en instituciones culturales

JOSÉ IGNACIO AZUELA FLORES

---

## Orientarse al arte: entre azul y buenas noches

### Antecedentes

Una de las principales funciones del marketing es la de identificar los deseos y las necesidades del mercado. De acuerdo con este principio, serán más exitosos los productos de aquellas empresas que logren satisfacer con mayor fidelidad estas necesidades. En general, se considera que la anterior declaración es cierta y se dará en todas las organizaciones, independientemente del giro al que se dediquen.

Los gestores de las organizaciones culturales se han cuestionado el anterior principio. Declaran que si las organizaciones culturales se encargan de cumplir los caprichos del mercado, se pondrá en riesgo el mérito artístico. En su lugar, los administradores culturales abogan por una orientación al arte. Sugieren que el proceso de producción artística debe mantenerse al margen de los deseos del mercado. En su opinión, la cultura y el arte son diferentes a los bienes y servicios de consumo común y, por tanto, no deberían de ser tratados igual.

La dinámica que persiste en nuestro país, en donde la mayoría de las organizaciones culturales son subsidiadas mediante fondos públicos, las ha conducido a un estado de confort. Naturalmente, esto ha propiciado la paulatina pérdida de incentivos para atraer a un mayor número de usuarios. Este fenómeno, antes que incrementar la audiencia, ha alejado a los visitantes de las organizaciones culturales. Esto ha provocado no sólo una preocupante reducción de sus ingresos, haciendo a las organizaciones culturales aún más dependientes del subsidio público, sino que también cuestiona su existencia y sobre todo la asignación de recursos públicos. Una organización que no genera recursos como para ser económicamente autosuficiente y, que al mismo tiempo, no cumple con su labor social, no tiene suficientes razones para justificar el gasto público.

Así pues, a continuación se presenta el caso del Museo de Arte Contemporáneo de Tampico y los retos a los que se enfrentó cuando se instaló en la ciudad otro museo con estilos de gestión distintos.

## Desarrollo del caso

A mediados de la década de 1990 se inauguró el Museo de Arte Contemporáneo del puerto de Tampico. Para esas fechas, la ciudad y puerto de Tampico había experimentado un crecimiento económico que se tradujo en un incremento en el consumo. Creció la demanda de bienes y servicios en general y, por tanto, la demanda por actividades de ocio. Bajo este contexto, nace la idea de inaugurar un museo dedicado al arte, en el cual los ciudadanos pudieran invertir su tiempo libre. Así fue como surgió el Museo de Arte Contemporáneo.

En sus inicios, el museo gozó de una amplia asistencia, registrando índices de afluencia que superaban el 70% de su capacidad. Ello permitió a los gestores del museo cubrir sus gastos de operación. Con el tiempo, la oferta del museo fue perdiendo atractivo para los residentes de la ciudad, alejándolos poco a poco de sus puertas. Llegó un punto en el que los usuarios del museo se reducían a un pequeño grupo de alumnos de educación básica que eran llevados desde sus instituciones a visitar las instalaciones del museo.

Los cambios políticos de la ciudad trajeron cambios en la gestión del museo. La nueva administración venía con la firme intención de incrementar la asistencia. Para lograrlo, el conservador del museo decidió elevar

la calidad artística del material expuesto. Se adquirieron nuevas obras de artistas emergentes, tanto nacionales como internacionales. El abrazo de la crítica especializada fue grande, pronto se publicaron felicitaciones por el atractivo de la obra mostrada y por el riesgo que asumía el museo al exponer a jóvenes talentos.

Los cambios en el museo estuvieron acompañados de un filón mediático. Por espacio de una semana, en los distintos medios se habló del museo. Este efecto llamó la atención de los ciudadanos que se apresuraron a las puertas del museo.

Desafortunadamente, esta publicidad gratuita condujo a efectos adversos que no hicieron más que acrecentar los problemas. Los visitantes habían acudido con grandes expectativas que habían generado gracias a la información otorgada por los expertos. Sin embargo, al constatar que sus gustos artísticos no coincidían con los de los expertos, su desaliento fue grande. Los visitantes se sintieron frustrados y engañados. Habían acudido al museo en busca de arte y lo que encontraron fue algo que, para sus ojos, era todo menos arte.

Pronto surgió la comunicación entre los habitantes de la localidad. Entre ellos se sugerían no asistir al museo, por lo que se desencadenó un fenómeno *bola de nieve* gracias al cual, al cabo de unas semanas, la mayoría de los habitantes de la localidad, ya estaban enterados y preferían no acudir. Evidentemente, esto condujo al museo a su anterior situación: pocos asistentes y, por tanto, poca recaudación.

La nueva administración estaba en apuros. En poco más de un mes ya habían puesto al museo en una posición crítica. No sólo lo había dejado en sus niveles de asistencia habitual, sino que ahora había logrado poner al museo en el ojo público. El efecto mediático se había traducido ya en una creciente inconformidad de los ciudadanos que ahora se cuestionaban la asignación de recursos públicos al museo.

El asunto pasó del arte a un problema de política pública. Los ciudadanos se preguntaban si en realidad merecía la pena invertir en cultura y arte, o era preferible invertir ese recurso en educación, salud o seguridad. Ante semejante problema, los gestores del museo decidieron tomar acciones. La existencia del museo estaba en juego. Había grandes probabilidades de que el museo cerrara y no estaban dispuestos a que eso sucediera.

Pasado el tiempo, los gestores del museo no se cuestionaban la asignación del recurso. Para ellos, la cultura y las artes son importantes *per sé*, es decir, que el mero hecho de que existan ya es importante y no hace falta ningún argumento más para justificarlo. En su entender, el que se invierta en un museo es igual de importante que invertir en educación o en salud. Sin embargo, los gestores estaban de acuerdo en que el problema de la asistencia era alarmante y en que tenían que incrementar la asistencia, a la vez que lograban satisfacer las demandas de la mayoría de los ciudadanos.

Con ánimos de incrementar la asistencia, los gestores acordaron realizar una investigación de mercados. Para ello, decidieron contratar los servicios de un grupo de consultores externos. Después del trabajo de investigación, los consultores llegaron a la conclusión de que existían diferentes problemas que, de abordarlos, podrían incrementar la asistencia. A saber:

- No había una política de comunicación definida: el museo se dirigía a una población muy amplia que podía ser segmentada en diversos nichos de mercado. Ninguno de esos nichos estaba definido y, por tanto, no estaban definidos ni el contenido de lo que debía comunicarse ni el canal a través del cual debían transmitirse dichos contenidos.
- La oferta no cubría las necesidades de los usuarios: los curadores del museo habían diseñado el recorrido y seleccionado las obras a exponer sin considerar los gustos de los usuarios. Además, se estaba desaprovechando la posibilidad de incrementar la oferta del servicio incluyendo servicios facilitadores y de conveniencia. Sobre todo, se recomendaba el uso de estos últimos (conveniencia) mediante la inclusión de tiendas que ofrecieran *merchandising* del museo.
- Finalmente, se sugería trabajar sobre la imagen del museo: hasta la fecha el museo no contaba con una imagen de marca.

Los gestores estuvieron de acuerdo en trabajar una política de comunicación. Segmentaron en diferentes nichos de mercado, pudiendo no sólo establecer canales apropiados para cada uno de ellos sino que también lograron transmitir información útil para cada segmento. Asimismo, decidieron trabajar sobre la imagen del museo e incrementar la oferta; incluyendo una tienda de *merchandising* y ofreciendo visitas guiadas para cada segmento.

En lo único que no estuvieron de acuerdo los gestores del museo fue en modificar la oferta de acuerdo a las demandas del mercado. Los gestores argumentaban que, de seguir los deseos del mercado, se correría el riesgo de perder la calidad y el mérito artístico que habían logrado. Además, consideraban que parte de su labor social era justamente esa; mostrar a aquellos artistas cuyas obras tenían poco espacio en los circuitos comerciales. Concluían que, de no hacerlo, posiblemente estos talentos no tendrían lugar donde exhibir sus trabajos y, con ello, se correría el riesgo de que desaparecieran.

La administración del museo continuó con sus actividades. Los cambios que introdujeron tuvieron repercusiones sobre la demanda. Los índices de asistencia rondaban el 50% de la capacidad máxima del museo, y los ingresos que recibían por las ventas del *merchandising* prometían estabilidad económica.

Lamentablemente, las previsiones no se cumplieron, las ventas de *merchandising* no lograron la estabilidad deseada, al contrario, pronto la tienda fue un lastre más para la debilitada economía del museo.

Por otra parte, el resto de las medidas empleadas por el museo habían estado funcionando como se deseaba, la asistencia se había estabilizado, esta apenas superaba el 30% de la capacidad máxima, pero se mantenía constante en torno al 31%. Estos índices de asistencia no es lo que los gestores hubieran deseado, pero eran suficientes como para mantenerlos tranquilos.

Pasado el tiempo, los gestores se olvidaron de estrategias de marketing; las que habían empleado es su momento habían dado sus frutos, réditos suficientes que se mantenían hasta la fecha. Además, la carencia de otro museo eliminaba toda clase de incentivos como para competir por el mercado. Esto condujo a los gestores a un peligroso estado de confort.

Naturalmente, sólo era cosa de tiempo para que otros agentes económicos vieran esta oportunidad de mercado. No pasó mucho antes de que el Museo de Arte Contemporáneo estuviera otra vez en problemas. Así pues, durante la primera parte del siglo XXI se anunció la inauguración del Museo de la Ciudad de Tampico. Una iniciativa promovida por la asociación de los amigos del museo, quienes advirtieron la necesidad del mercado de esta clase de servicios.

Aprovechando una convención de motociclistas, la administración de este nuevo museo decidió abrir sus puertas al público con una exposición

de motocicletas de una prestigiosa marca que incluía modelos desde los años cincuenta, hasta los actuales modelos y prototipos para el futuro. La exposición fue todo un éxito, el museo se llenó no sólo de los motociclistas de la convención sino que también de aficionados a las motocicletas, abuelos que deseaban recuperar viejas glorias y, en general, de familias y curiosos.

La audacia del Museo de la Ciudad de Tampico fue compensada con importantes réditos. Los gestores se habían anticipado instalando una pequeña tienda que ofrecía productos oficiales de Harley Davidson (motocicletas a escala, calcomanías, pósters, playeras, gorras, etc.). Los visitantes entusiasmados deseaban llevarse algún recuerdo de su visita lo que los conducía a la tienda que terminó por agotar la mercancía.

El éxito del Museo de la Ciudad de Tampico vino a deteriorar la ya mermada situación del Museo de Arte Contemporáneo. No estaba claro si había mercado para ambos museos. En cualquier caso, los gestores del Museo de Arte Contemporáneo no se mostraban muy alarmados ante la presencia de este nuevo museo; se sentían tranquilos, pues en su opinión no competían por el mismo mercado: “mientras nosotros nos dedicamos al verdadero arte, el Museo de la Ciudad de Tampico se dedica al circo” declaraban los administradores.

Se mantuvieron al margen, no tomaron medidas para mantener su cuota de mercado, pues se consideraban a sí mismos como las autoridades en arte dentro de la ciudad. Esta autoproclamación los hacía considerarse como el monopolio de la estética; actitud se mantuvo hasta que, dos meses después, el Museo de la Ciudad de Tampico anunció la exposición para la próxima temporada. La exposición incluía cuadros de los máximos representantes del movimiento surrealista. El anuncio causó tanta novedad que todos los medios de comunicación locales dirigieron su mirada al Museo de la Ciudad de Tampico: “por primera vez en la historia de Tampico, sus habitantes podrán disfrutar del placer de ver un cuadro de Salvador Dalí” anunciaban los titulares. Los especialistas de la ciudad aplaudieron esta iniciativa, esto condujo a mayores flujos de información entre los ciudadanos.

Mientras que los administradores del Museo de la Ciudad de Tampico se frotaban las manos, los gestores del Museo de Arte Contemporáneo no hacían más que incrementar su nerviosismo. Ahora no había dudas,

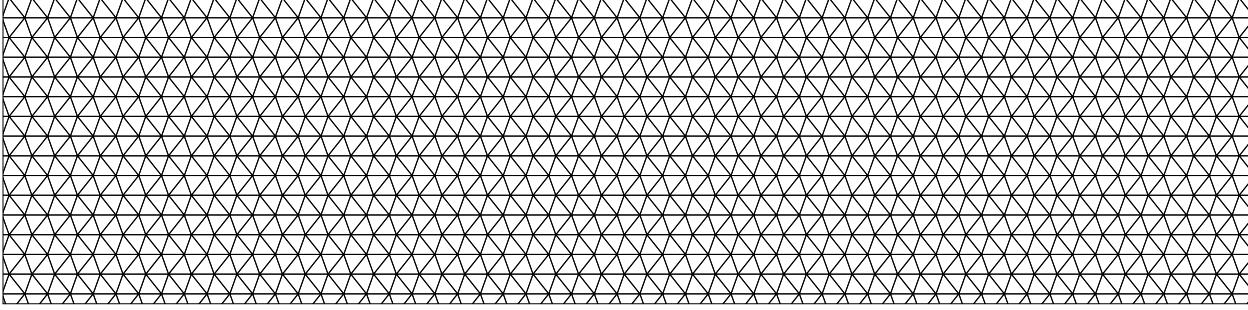
quedaba claro que ellos ya no eran la única autoridad en arte de la ciudad. Competían por el mismo mercado, había que tomar una decisión y había que tomarla pronto.

## Preguntas

- ¿Qué estrategias de marketing aconseja al Museo de Arte Contemporáneo?
- ¿Debe aplicarse el marketing durante el proceso de producción artística? (Señale ventajas y desventajas de su respuesta).
- ¿Qué tipo de orientación (al mercado o al producto) persigue cada uno de los museos (Museo de Arte Contemporáneo y Museo de la Ciudad de Tampico)?

## Glosario de términos

- Orientación al arte: la orientación al arte implica diseñar el producto o experiencia artística sin tomar en cuenta los deseos y las necesidades de los usuarios. En otras palabras, orientarse al arte es el equivalente a orientarse al producto.
- Gestor cultural: se le llama gestor cultural al profesional en la administración de bienes y servicios artísticos y culturales. Cada vez es más común encontrar oferta formativa en esta línea, lo que ha dado como consecuencia la figura del gestor cultural.
- Conservador de museo: se le llama conservador a aquella persona responsable del fondo artístico/cultural de un museo. En algunas ocasiones, es el mismo conservador quien decide qué ha de exhibirse.



## CAPÍTULO 8

# Certificación de la calidad y mercadotecnia de servicios

MIGUEL ÁNGEL ROMERO

---

**Implantación de un sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008, en una empresa de servicios**

### Antecedentes

El propósito de este caso de estudio será que el lector tenga la oportunidad de analizar las estrategias que utilizó la empresa de servicios MASER Consulting, s.c., para documentar e implantar un sistema de administración de la calidad y lograr la certificación internacional ISO 9001:2008.

Actualmente para ser más competitivos existe la necesidad de analizar y mejorar continuamente el desempeño de las actividades de las organizaciones, es por ello que la implantación de los sistemas de administración de la calidad basados en la norma ISO 9001:2008 han cobrado gran importancia a nivel local e internacional, ya sea por requerimiento de los clientes o por convicción de las mismas organizaciones.

Las estadísticas muestran un incremento considerable en número de certificaciones de calidad logradas a nivel mundial, por lo que se estima de acuerdo a las cifras publicadas por la organización ISO (International Organization for Standardization, por sus siglas en inglés) que existen más de un millón de certificados emitidos a nivel internacional en los diferentes sectores industriales.

A nivel internacional, existe el organismo de normalización ISO, el cual tiene como propósito desarrollar y publicar diferentes tipos de normas internacionales. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) está formada por representantes de más de 162 países (un miembro por país), con una Secretaría Central en Ginebra Suiza quién es responsable de coordinar el desarrollo de las diferentes actividades desempeñadas por los comités que participan en el desarrollo de las normas internacionales.

El comité técnico ISO/TC176 (ISO/*Technical Committee* 176, por sus siglas en inglés) es responsable del desarrollo de la serie de las normas ISO 9000. Actualmente han sido publicadas las versiones de la norma ISO 9001:1987 como primera versión, ISO 9001:1994 como segunda versión, ISO 9001:2000 como tercera versión e ISO 9001:2008 como cuarta y última versión vigente. Las normas ISO son revisadas para su mejora cada cinco años por los integrantes del comité ISO/TC 176, quienes posteriormente someten a votación la publicación oficial de las normas ISO 9001.

La visión general de los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 como base para el desarrollo de los sistemas de administración de la calidad, establecen que cada organización o institución deberá:

- Documentar e implantar un sistema de administración de la calidad en todos los niveles de la organización, y mostrar su mejora continua.
- Asegurar que la alta dirección mantenga su compromiso con el desarrollo e implantación del sistema, así como su mejora continua.
- Asegurar que la alta dirección proporcione los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos de la organización.
- Definir por parte de la alta dirección los objetivos de la calidad y sus métodos de medición.
- Asegurar que los diferentes procesos internos y externos de la organización estén involucrados en la operación del sistema.
- Mejorar constantemente la satisfacción del cliente.

- Definir las responsabilidades y competencias del personal involucrado.
- Mantener revisiones periódicas por parte de la alta dirección al sistema de administración de la calidad.
- Mantener un ambiente de trabajo e infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.
- Planear, ejecutar y controlar los diferentes procesos internos y externos relacionados con el sistema de la organización.
- Evaluar la eficacia del sistema, a través de la aplicación de auditorias internas.
- Aplicar acciones correctivas oportunas para la mejora continua del sistema.

## Desarrollo del caso

MASER Consulting s.c., es una firma dedicada a proporcionar servicios de consultoría y capacitación en la implantación de sistemas de calidad bajo las normas internacionales ISO 9000. La firma fue constituida en el año 2008 con la participación de dos socios, en la ciudad de Guadalajara Jalisco, México.

MASER Consulting s.c., desde su apertura ha prestado sus servicios a más de 30 organizaciones que han implantado de manera exitosa su sistema de administración de la calidad bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, asimismo, han proporcionado servicios de capacitación en la interpretación de las normas ISO 9001 a más de 50 organizaciones.

Su estructura organizacional (ver figura 1) está formada por 15 empleados de tiempo completo y 10 personas externas subcontratadas, además contrata los servicios externos para el registro contable y los servicios legales.

La estructura la forma un director general, quien es responsable de administrar todas las operaciones de MASER Consulting s.c, una gerencia comercial, quien es responsable de cumplir los presupuestos de ventas, a través de la venta de servicios de consultoría y capacitación, a la que le reportan dos jefaturas, las cuales ejecutan las actividades necesarias para prospectar clientes; una gerencia técnica de consultoría, que es responsable de administrar y liderar los proyectos de consultoría con los clientes; una gerencia técnica de capacitación, responsable de administrar y liderar los cursos impartidos a los clientes. Ambas gerencias administran el staff técnico.

co, el cual se comparte para soportar los diferentes servicios de capacitación y consultoría. Se mantiene un staff técnico de tiempo completo (empleados de la organización) y el staff técnico subcontratado (personal externo que opera como *outsourcing*). El personal externo se contrata cuando la carga de trabajo excede la capacidad de los empleados (staff técnico). También hay una gerencia de administración responsable de la jefatura de contabilidad, que a su vez se responsabiliza de los registros contables y la jefatura de recursos humanos responsable de los recursos de capacitación, perfiles de puesto, contratación de personal, entre otros.



**Figura 1.** Estructura organizacional

Asimismo se mantienen procesos externos, los cuales funcionan como *outsourcing* para la firma, el staff técnico externo participa desarrollando las mismas funciones que desempeña el personal técnico interno (empleados), es decir, participan como instructores para la impartición de cursos a clientes o como líderes de proyectos en los servicios de consultoría. El personal externo subcontratado recibe su remuneración conforme al número de horas aplicadas para desarrollar actividades en nombre de MASER Consulting s.c.; a través de recibos de honorarios el staff técnico externo recibe su pago correspondiente.

Otro de los procesos externos subcontratado son los servicios contables, los cuales ayudan a supervisar la contabilidad y mantener la información financiera de la firma de manera oportuna (mensualmente) en cumplimien-

to con los requerimientos fiscales (impuestos, retenciones, declaraciones), asimismo los servicios legales como proceso externo subcontratado soporta el desarrollo de actas de asamblea, contratos laborales, contratos con clientes y cualquier otro servicio relacionado con la materia legal. La remuneración de estos procesos externos subcontratados es a través de una iguala de servicios por la cual se pacta un pago fijo mensual que se cobra a la firma MASER Consulting s.c., a través de una factura de servicios.

La situación actual del mercado es que sigue imperando la demanda de servicios de consultoría y capacitación para el desarrollo de sistemas de administración de la calidad bajo las normas ISO 9001, ya que los grandes corporativos (Coca-cola, Wal-Mart, Unilever, Danone, Nestlé, Ford, General Motors, Chrysler, entre otros) exigen a sus proveedores que demuestren que trabajan con las directrices de un sistema de calidad certificado. Debido a esta demanda creciente han aparecido más competidores para MASER Consulting s.c., teniendo como efecto que consultores independientes sin una organización formal que los respalde ofrecen sus servicios a costos muy bajos, lo que permite que varios clientes tomen la decisión de contratarlos sin considerar su experiencia, metodologías de trabajo y la calidad de sus servicios.

La situación que vive el mercado actualmente es que los clientes que contrataron consultores independientes sin evaluar su competencia, experiencia y soporte como firma, recibieron servicios de consultoría y capacitación con baja calidad impactando considerablemente el término exitoso de sus proyectos.

El perfil del consultor independiente normalmente se caracteriza por personas con poca experiencia que se quedaron sin empleo y rápidamente se convierten en consultores de estos servicios. Los impactos que tiene el cliente son muy significativos debido a que la calidad del servicio recibido es deficiente y los proyectos no terminan en el tiempo acordado, teniendo como consecuencia mayor inversión en tiempo y costo por todos los participantes, así como pocas probabilidades de que la organización logre su objetivo de certificación en la norma ISO 9001:2008 conforme a lo planeado. Los consultores independientes que no cuentan con una estructura técnica (personal técnico capacitado) que los soporte, enfrentan la limitante de su tiempo, ya que no podrán dar servicio a más de un número determinado de clientes.

Las organizaciones en su mayoría tienen que dejar a su consultor independiente aún y cuando ya se haya invertido en el proyecto. Para la or-

ganización lo más importante es aprender de la experiencia que obtuvo y retomar el proyecto a través de buscar otros servicios de consultoría y capacitación haciendo énfasis en los factores de experiencia, soporte, referencias de clientes, metodología utilizadas y garantías de certificación que se ofrecen (lograr la certificación conforme a lo planeado).

La situación que está viviendo actualmente MASER Consulting s.c., es la falta de ingresos debido a que el presupuesto de ingresos correspondiente al año pasado no fue logrado. La dirección general de la firma solicitó a su equipo gerencial que se ejecutara una estrategia que permita aumentar la cartera de clientes, y por consecuencia, la facturación de los servicios de consultoría y capacitación.

El equipo gerencial de la firma MASER Consulting s.c., se reunió para determinar la estrategia que se tendría que desarrollar para que los clientes depositen su confianza sobre la firma, que les de credibilidad a través de la experiencia de proyectos previos realizados, y que a través de las metodologías de calidad aplicadas por la firma garanticen la certificación de su sistema.

El equipo gerencial de MASER Consulting s.c., concluyó que una de las estrategias que le ayudaría a lograr los objetivos de aumentar la cartera de clientes, sería lograr la certificación de su propio sistema de administración de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008, lo que le permitiría administrar sus operaciones de manera eficiente y garantizar a los clientes que la metodología aplicada para el desarrollo de sus proyectos está certificada.

El equipo gerencial se reunió y presentó a la dirección general algunos de los beneficios que obtendría la firma MASER Consulting s.c., al estar certificados:

- Proveer confianza y congruencia a los clientes al saber que la firma ya cuenta con una certificación internacional ISO 9001:2008, como la que ellos están solicitando.
- Al mantener una certificación, garantiza el reconocimiento de la firma a nivel nacional e internacional.
- La certificación asegura mantener una estructura formal que soporte las operaciones de la firma de manera efectiva.
- Asegura que las metodologías aplicadas para desarrollar los proyectos de consultoría y capacitación estén probadas y sean exitosas.

- Permitirá proveer a nuestros clientes servicios de calidad a través de asignar a sus proyectos personal técnico competente con la experiencia, habilidades y educación necesaria para el desarrollo de sus proyectos.
- Garantizará que los proyectos terminen en tiempo de acuerdo a los objetivos planeados en coordinación con los clientes.
- Ayudará a la firma a establecer, documentar e implantar los objetivos de la organización y que todos estén trabajando para un fin común.
- Asegurará que el personal técnico (consultores e instructores) se mantengan actualizados y continuamente capacitados para mejorar sus competencias.
- Ayudará a que todos los integrantes de la firma mantengan un enfoque de servicio hacia los clientes.
- Como consecuencia de todo lo anterior, permitirá que la firma gane más clientes, aumente sus ingresos y cumpla sus presupuestos.

El proyecto fue autorizado por la dirección general y asignó la responsabilidad a la gerencia administrativa de la coordinación e implantación del sistema de calidad ISO 9001:2008 en MASER Consulting s.c.

A continuación se describe la estrategia, acciones y decisiones aplicadas durante el desarrollo e implantación del proyecto “Sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008 para MASER Consulting s.c.”

El lunes 8 de febrero de 2010, por la mañana, el director general citó a reunión a los integrantes de MASER Consulting s.c., para hacer el arranque formal del proyecto “Certificación del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008”, y solicitó el compromiso de todos los responsables de los procesos para lograr el objetivo conforme a lo planeado. Asimismo comentó que será seleccionado un organismo certificador reconocido internacionalmente para que ejecute la auditoría de certificación durante el mes de diciembre de 2010.

Una vez formalizado el arranque de proyecto por parte de la dirección general, la gerencia de administración realizó la planeación a través de una gráfica de Gantt en donde fueron consideradas dos grandes etapas; la etapa 1 considera todas las actividades a desarrollar para la documentación e implantación del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008, y la etapa 2 considera todas las actividades a considerar para recibir la auditoría de certificación por parte del organismo certificador seleccionado.

En términos generales las actividades consideradas por la etapa 1 fueron:

1. Formalizar al líder del proyecto y formar el equipo de trabajo para la documentación del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008. Tiempo estimado: 1 semana.
2. Capacitar a los responsables de los diferentes procesos de la firma en los requerimientos que demanda la norma ISO 9001:2008. Tiempo estimado: 1 semana.
3. Definir y establecer la estructura de documentos que será desarrollada para el sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008. Tiempo estimado: 1 semana.
4. Desarrollar los documentos (política de calidad, definición de objetivos, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, registros, entre otros) necesarios por parte de los responsables de proceso. Tiempo estimado: 12 semanas.
5. Implantar por parte de los responsables de los procesos los documentos desarrollados (política de calidad, definición de objetivos, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, registros, entre otros). Tiempo estimado: 12 semanas.
6. Proporcionar capacitación en técnicas de auditorías internas a los responsables de proceso para que auditen el nivel de implantación del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008. Tiempo estimado: 1 semana.
7. Desarrollar auditorías internas por parte de los responsables de los procesos y tomar las acciones necesarias para solucionar las desviaciones detectadas del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008 y poder estar preparados para la certificación. Tiempo estimado: 1 semana.

En términos generales, las actividades consideradas por la etapa 2 fueron:

1. Seleccionar al organismo certificador. Tiempo estimado: 1 semana.
2. Solicitar la “Auditoría de certificación en sitio” al organismo certificador seleccionado. Tiempo estimado: 1 semana.
3. Recibir la auditoría de certificación. El proceso de certificación consiste en el desarrollo de dos auditorias una para la “revisión de documentos” (política de calidad, definición de objetivos, procedimientos, instruccio-

nes de trabajo, formatos, registros, entre otros) y otra para la “Auditoría de certificación en sitio” la cual se desarrolla en las instalaciones de la firma MASER Consulting s.c., a través de entrevistas con el personal y responsables de los procesos para evaluar el nivel de implantación del sistema de calidad en los diferentes niveles de la organización. Tiempo estimado: 2 semanas.

4. Atender cualquier asunto detectado por la auditoría practicada por el organismo certificador y que requiera ser solucionado. Tiempo estimado: 1 semana.
5. Recibir la confirmación de la certificación del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008 de la firma, a través de la obtención de un certificado internacional. Tiempo estimado: 2 semanas.

### **Desarrollo de la actividad 1 y 2 de la etapa 1**

El proyecto dio inicio con la primera actividad planeada, se formalizó a la gerencia de administración como el líder del proyecto y se integró un comité de operaciones formado por la misma gerencia de administración, el gerente comercial, gerente de servicios de consultoría y el gerente de servicios de capacitación. Durante la primera semana se dio inicio a la capacitación de los responsables de los diferentes procesos, con el curso “Interpretación de los requerimientos de la norma ISO 9001:2008”. La gerencia de ventas y sus integrantes (dos personas) estuvieron ausentes debido a que decidieron participar en esas fechas en una exposición de la industria automotriz para captar nuevos clientes. Los responsables del área comercial tenían la autorización por parte de la dirección general para ausentarse de esta capacitación. La dirección general estaba fuera del país cuando se dio esta capacitación.

El líder de proyecto estaba inseguro de involucrar al proyecto a las personas técnicas externas subcontratadas y decidió consultarla con los gerentes técnicos de servicios de consultoría y capacitación, quienes decidieron que no era necesario involucrarlos, ya que eran personal externo y que el proyecto sólo aplicaba para los empleados de la firma MASER Consulting s.c.

## Desarrollo de la actividad 3 de la etapa 1

La segunda semana de capacitación se continuó con el curso “Elaboración de documentos”. Esta capacitación fue clave para definir la estructura a ser utilizada para desarrollar los diferentes documentos del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008 (política de calidad, definición de objetivos, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, registros, entre otros). La gerencia del área comercial se ausentó nuevamente por que salió fuera de la ciudad con el director general a ver nuevos prospectos.

## Desarrollo de la actividad 4 de la etapa 1

Se autoriza que cada responsable de proceso inicie la documentación de sus procedimientos, instructivos, formatos y registros necesarios para controlar sus operaciones conforme a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008; durante este proceso el líder del proyecto brinda soporte a los responsables de proceso que lo soliciten. Cuatro semanas antes de terminar el tiempo asignado a los responsables de proceso, el líder del proyecto ISO 9001, detecta que el personal del área comercial no tiene los avances necesarios para cumplir con la actividad en tiempo. El líder decide documentar él mismo los procedimientos requeridos del área comercial, ya que de lo contrario el proyecto podría retrasarse y como consecuencia también la certificación ISO 9001:2008. Una vez concluidos los procedimientos del área comercial, el líder de proyecto solicita a gerencia comercial la autorización de los mismos. El líder de proyecto ISO 9001, termina en tiempo el desarrollo de los documentos del área comercial.

El líder de proyecto también participa con el desarrollo de los documentos que le corresponden a la dirección general (política de calidad, objetivos de calidad, agendas de revisión del sistema de calidad), debido a que la dirección general no interpreta cuáles son los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 aplicables a su proceso.

El líder del proyecto ISO 9001, recibe felicitaciones por parte de la dirección general por haber ayudado al gerente comercial y a él mismo en el desarrollo de los documentos requeridos por la norma ISO 9001:2008.

La integración de todos los procesos y documentos desarrollados cumplió con el tiempo planeado para esta fase de documentación.

## Desarrollo de la actividad 5 de la etapa 1

Una vez desarrollados los documentos del sistema de la calidad ISO 9001:2008 (política de calidad, definición de objetivos, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, registros, entre otros) por parte de los diferentes procesos, se inicia el proceso de implantación y/o uso de los documentos durante 12 semanas.

Durante el proceso de implantación se detecta que los documentos del área comercial no se están utilizando en su totalidad, lo cual podría impactar el tiempo estimado de implantación. El líder de proyecto ISO 9001, investiga al respecto y se da cuenta que los documentos no se llenan porque no fueron desarrollados por el personal del área comercial provocando dudas sobre su uso y llenado de los mismos; esto se presenta aún y cuando estos documentos fueron aprobados previamente por la gerencia comercial.

El líder de proyecto comenta con la dirección general la situación encontrada y el director comenta que últimamente el personal de área comercial ha estado muy ocupado buscando nuevos clientes y que se les debería apoyar durante este proyecto.

Para evitar mayor retraso en el tiempo estimado de implantación de los documentos, el líder de proyecto ISO 9001 entrevista nuevamente a los involucrados en el proceso comercial, capta la información realizada por ellos y se retira a hacer los cambios correspondientes en su oficina. Solicita nuevamente la autorización y/o aprobación de los nuevos documentos (procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, registros, entre otros) al gerente del área comercial.

## Desarrollo de la actividad 6 de la etapa 1

Se inicia la actividad con el curso de capacitación “Auditores internos ISO 9001:2008”, el cual tiene como propósito desarrollar las habilidades del personal seleccionado para que audite los diferentes procesos de la firma vs. los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, y cualquier asunto o desviación detectada pueda ser corregida antes de recibir la auditoría de certificación oficial por parte del organismo certificador.

Para la capacitación fue convocado a un miembro de cada proceso (comercial, área técnica de consultoría, área técnica de capacitación, adminis-

tración, recursos humanos, entre otros) para que ayudara a desempeñar las auditorías internas planeadas del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008. La actividad fue desarrollada en tiempo y cumplió con lo planeado.

### **Desarrollo de la actividad 7 de la etapa 1**

La actividad inicia con la ejecución de una auditoría interna a todos los procesos de la firma, el objetivo de la auditoría fue validar el nivel de cumplimiento que mantiene la firma *vs.* los requerimientos de la norma ISO 9001:2008. La auditoría fue desarrollada durante 2 días, con la participación de 4 auditores internos que fueron seleccionados en el curso de capacitación “Auditores internos ISO 9001:2008”. Los resultados de la auditoría mostraron que el proceso del área comercial requiere ser fortalecido, ya que el personal no conoce sus procedimientos documentados y los requerimientos de la norma ISO 9001. La dirección general no fue auditada durante esta auditoría interna.

Se le solicitó al responsable del área comercial que tomara las acciones correctivas necesarias para solucionar el asunto de la capacitación de su personal en referencia al conocimiento de sus procedimientos y los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

### **Desarrollo de la actividad 1 y 2 de la etapa 2**

MASER Consulting s.c., selecciona al Organismo Certificador, con reconocimiento internacional, “Global Standards” para que desarrolle la auditoría de certificación en ISO 9001:2008. Se formalizó la fecha de la auditoría de certificación y se agenda para la tercera semana del mes de noviembre de 2010.

### **Desarrollo de la actividad 3 de la etapa 2**

Se inició la ejecución formal de la certificación con el desarrollo de la “revisión documental” de la política de calidad, objetivos de calidad, procedimientos, instructivos, formatos, registros, normatividades, requerimientos legales y regulatorios, entre otros. La auditoría de documentos fue desarrollada durante dos días, y la conclusión que obtuvo el equipo auditor de Global Standards fue que el sistema de la calidad ISO 9001:2008 desarrollado

por la firma MASER Consulting s.c. cumple a nivel documental con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Como tarea de esta fase la firma MASER Consulting s.c., tendrá que atender las áreas de oportunidad detectadas durante esta revisión, los asuntos deberán estar solucionados antes de iniciar con la “fase 2 de la auditoría de certificación”.

Dos semanas posteriores a la ejecución de la “revisión documental”, Global Standards, organismo certificador, aprueba continuar con la “auditoría de certificación en sitio” para validar el nivel de implantación de los documentos desarrollados por la firma MASER Consulting s.c. vs. los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

Durante la primera semana de diciembre, la firma MASER Consulting s.c. decide recibir la auditoría oficial correspondiente a la “Auditoría de certificación en sitio” por parte de Global Standards. Se ejecuta la auditoría con un equipo de 2 auditores durante 3 días, y el resultado presentó la siguiente conclusión:

- Los resultados de la “auditoría de certificación en sitio” por parte de Global Standards son los siguientes:
- Conforme a la evidencia recolectada por el equipo auditor durante la “Auditoría de certificación en sitio”, Global Standards concluye que la firma MASER Consulting s.c. no puede ser certificada hasta que solucione las no conformidades o desviaciones detectadas, las cuales se describen a continuación.

### **No conformidad o desviación No. 1**

El requerimiento de la norma ISO 9001:2008, sección 5.6 “Revisiones por la dirección”, solicita que la alta dirección deberá revisar el sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008 desarrollado por su organización, a intervalos planificados, para asegurar su implantación y funcionamiento eficaz.

Durante la auditoría, la evidencia mostró que el director general de la firma MASER Consulting s.c. no ha mantenido revisiones periódicas al sistema de la calidad ISO 9001:2008, tal y como es requerido. El director comentó que no realizó las revisiones porque no sabía que lo tenía que hacer y que además ha estado muy ocupado en los últimos meses buscando clientes.

### **No conformidad o desviación No. 2**

El requerimiento de la norma ISO 9001:2008, sección 4.1 “Sistema de administración de la calidad”, menciona que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad a todos los niveles de la organización y mejorar continuamente su eficacia.

Durante la auditoría la evidencia mostró que el personal del área comercial no implantó de manera eficaz sus procedimientos, instructivos, formatos y registros, ya que no se están usando los procedimientos y registros establecidos en su sistema de administración de la calidad. Asimismo la evidencia mostró que dicho personal no entiende correctamente los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

### **No conformidad o desviación No. 3**

El requerimiento de la norma ISO 9001:2008, sección 4.1 “Procesos externos-outsourcing”, menciona que en los casos de que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que pueda afectar el servicio que se ofrece, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos.

Durante la auditoria la evidencia mostró que la firma MASER Consulting s.c. subcontrata personal técnico externo que ayuda en los proyectos de consultoría y capacitación; sin embargo, este personal no fue involucrado en el desarrollo del sistema de la calidad ISO 9001:2008, y por consecuencia, no conocen los procedimientos o metodologías a seguir. La participación del personal técnico externo puede afectar la calidad del servicio otorgado a los clientes durante los proyectos.

Una vez que la firma MASER Consulting s.c. haya solucionado las no conformidades o desviaciones detectadas durante el proceso de auditoría, Global Standards tendrá que hacer una visita a las instalaciones de la firma MASER Consulting s.c. para validar que las no conformidades o desviaciones detectadas hayan sido solucionadas de manera efectiva. Cuando la evidencia muestre que las no conformidades fueron solucionadas eficazmente, los auditores liberarán el reporte de auditoría para que el comité de certificación de Global Standards continúe con la aprobación y emisión del certificado internacional en nombre de la firma MASER Consulting s.c.

## Desarrollo de la actividad 4 y 5 de la etapa 2

El caso de estudio no contempla información referente a las actividades 4 y 5 indicadas en la etapa 2, debido a que no existe información disponible.

## Preguntas

De acuerdo a la información proporcionada en este caso de estudio, entendemos que: la firma MASER Consulting s.c. no ha logrado aún su certificación, debido a que la evidencia de auditoría mostró que no se cumplen con ciertos requerimientos que establece la norma ISO 9001:2008. Favor de contestar y comentar las siguientes preguntas relacionadas con este caso:

Sabemos que la dirección general de la firma MASER Consulting s.c. aprobó implantar un sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008, con la finalidad de que esta estrategia le ayudará a mantener e incrementar su cartera de clientes, y por consecuencia, lograr su presupuesto de ingresos.

- ¿Qué factores fueron determinantes para que el proyecto de implantación del sistema de administración de la calidad ISO 9001:2008 no lograra el objetivo de certificación conforme a lo planeado? Explique brevemente.
- Para la realización y ejecución del proyecto, se integró por parte de la gerencia de administración un comité de operaciones, ¿considera que alguien más debió haberse integrado a dicho comité? Explique el por qué.
- Durante las capacitaciones ejecutadas, se presentaron ausencias de los responsables de proceso, ¿considera que estas ausencias fueron factores importantes para no lograr la certificación? ¿Por qué?
- ¿Está de acuerdo con la decisión que tomaron los gerentes técnicos de servicios de consultoría y capacitación de no involucrar al personal externo subcontratado en el proyecto de implantación del sistema de la calidad ISO 9001:2008? Explique el por qué.
- Según la información proporcionada por el caso de estudio, ¿cómo evaluaría el compromiso de la dirección general con el desarrollo del proyecto? Fundamente.

- ¿Qué acciones tomaría para solucionar de manera eficaz cada una de las no conformidades o desviaciones detectadas por el equipo de auditores de Global Standards? Explíquelas en forma detallada.
- Si tuviera la oportunidad de ser el líder de proyecto ¿Qué haría diferente?

## Conclusiones

El propósito de la mayor parte de los cursos de gestión de mercadotecnia es crear habilidades que permitan revisar e integrar los conocimientos de la disciplina en el desarrollo de estrategias que se plantean principalmente desde el ámbito psicológico, sociocultural y económico. Los estudios de caso provistos en este libro provinieron de las experiencias e investigaciones de los autores, a fin de que el lector obtuviera una perspectiva crítico-reflexiva desde diferentes formas del desarrollo de estrategias de mercadotecnia ejecutadas en el contexto mexicano.

Al desarrollar habilidades directivas, el practicante aprende que nada es estático en mercadotecnia, y que las decisiones tomadas en una circunstancia pueden ser o no útiles en otra, de tal forma que una estrategia de marketing bien planeada puede presentar grandes retos al ser ejecutada. Los casos presentados nos muestran que la estrategia en mercadotecnia es sobre personas que interactúan en el ámbito intraorganizacional y que edifican relaciones con agentes del ambiente externo como clientes, *stakeholders*, proveedores, distribuidores y sociedad.

A través de los casos planteados, también se enfatizó la importancia del cliente para la mercadotecnia mexicana, sea como cibernauta, espectador, aficionado, estudiante, donante, visitante de instituciones culturales, audiencia o empresa. La mercadotecnia obtiene gran parte de su valor a través del diseño y gestión de intercambios, así como de relaciones exitosas con sus clientes, por lo que en los casos planteados, los expertos en mercadotecnia requirieron aplicar tanto conocimientos científicos, como su creatividad para decidir sobre situaciones complejas, esperando que resultaran en creación de valor.

La aportación de este libro radica en su enfoque práctico, por lo que después de que el lector revise el contenido y se ejerzte respondiendo las preguntas de cada uno de los casos, su tarea aún es inconclusa, ya que tendrá

el reto de integrar el conocimiento adquirido en significados y proyectos reales de mercadotecnia en organizaciones de cualquier giro y tamaño. Siendo eficiente tanto para aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos, como para generar en empresas con mayores retornos de inversión en sus acciones, incluso con los mismos o menores recursos.

## Autores

### CESAR AMADOR DÍAZ PELAYO

Doctor en Dirección y Mercadotecnia por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), con Maestría y Licenciatura en Administración por la Universidad de Guadalajara. Actualmente es profesor en el Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara, de las asignaturas mercadotecnia y conducta del consumidor, a nivel pregrado y posgrado. Cuenta con perfil PROMEP por cuarta ocasión. Las líneas de investigación que desarrolla son; mercadotecnia digital y sistemas de gestión de calidad. Ha publicado trabajos en revistas impresas y electrónicas a nivel nacional e internacional tales como; *Contacto, Cognición, Global Standards Magazine*, entre otras.

### JUDITH CAVAZOS ARROYO

Licenciada en Administración de Empresas, con Maestría y Doctorado en Mercadotecnia. Catedrática invitada en universidades mexicanas y extranjeras. Ha escrito libros de comercio electrónico y móvil y publicado artículos en diferentes revistas académicas. Sus líneas de investigación se centran principalmente en cultura de consumo y comercialización electrónica.

### ROBERTO GONZÁLEZ MONROY

Es licenciado en Administración por la Universidad de Guadalajara, actualmente se encuentra en el proceso de tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección y Mercadotecnia por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), es profesor de asignatura y secretario de la Academia de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Asimismo, administrador del área de Servicios Académicos en el Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara.

### CLAUDIA LETICIA PRECIADO ORTÍZ

Es licencianda en Administración por el Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara, estudiante de Posgrado en Dirección y Finanzas en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Es profesora de asignatura, y actualmente secretaria particular de la Rectoría del Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara.

**AURORA IRMA MÁYNEZ GUADERRAMA**

Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesora-investigadora adscrita al Departamento de Ingeniería y Manufactura, Instituto de Ingeniería y Tecnología de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

**ROGELIO PUENTE DÍAZ**

Es profesor e investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México Norte. Asimismo, es doctor en Psicología y Salud por la Universidad de Iowa, y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Rogelio ha publicado varios artículos sobre el bienestar subjetivo y el rol de las comparaciones en la toma de decisiones en revistas científicas como: *International Journal of Psychology*, *Scandinavian Journal of Psychology*, *Psychological Reports*, entre otras. Imparte clases de comportamiento del consumidor, metodología de la investigación y marketing estratégico a nivel licenciatura, maestría y doctorado.

**ANA PAOLA SÁNCHEZ LEZAMA**

Actuaria por la Universidad de las Américas Puebla, México y con Maestría en Estadística por York University en Toronto, Canadá. Un año cursado de Doctorado en Epidemiología en el INSP-Cuernavaca (sin concluir). Científica en la Unidad de Epidemiología del Centro Alemán de Investigación sobre Cáncer (DKFZ) en Heidelberg, Alemania. Profesora hora-clase de mercadotecnia social en el Centro de Investigación y Posgrados, UPAEP (CIP). Estudiante del Doctorado en Mercadotecnia en UPAEP. Su línea de investigación está enfocada en mercadotecnia social y desarrollo de estrategias de intervención y educacionales para fomentar la participación de las mujeres en la mastografía, considerando factores psicosociales y socio-ecológicos.

**ALEJANDRO MELCHOR ASCENCIO**

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Aguascalientes (1991-1995), con Especialidad (1996-1997) y Maestría en Comercio Internacional (2004) por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Actualmente desarrolla la investigación de la tesis: *Desarrollo de un modelo estructural para identificar estrategias de comunicación que generen el cambio de actitud hacia la donación de riñón. Caso: Calvillo, Aguascalientes; México*” (tema central del presente capítulo), para obtener el grado de doctor en Dirección y

Mercadotecnia, por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Actualmente es profesor de la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes, Unidad Académica Calvillo.

#### **RUTH CAVAZOS ARROYO**

Es licenciada en Administración de Empresas por la UDLAP, con Maestría en Alta Dirección por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y con un Doctorado en Dirección y Mercadotecnia. Actualmente es profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Las líneas de investigación de la doctora Cavazos son mercadotecnia de servicios y comportamiento de consumo.

#### **JOSÉ IGNACIO AZUELA FLORES**

Doctor por la Universidad de Oviedo (España). José Ignacio es actualmente profesor investigador en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, y cuenta con el reconocimiento del Perfil PROMEP. Su trabajo de investigación se concentra principalmente en el área de *Cultural Economics*, aunque también realiza trabajos de investigación relativos al área de *Sports Economics y Consumer Behaviour*. Entre sus publicaciones, se encuentran artículos en revistas nacionales como *Contaduría y Administración* (UNAM-México), *CienciaUat* (UAT-México), e internacionales como *Revista Nacional de Administración* (UNED-Costa Rica) y *Estudios de Economía Aplicada* (España).

#### **MIGUEL ÁNGEL ROMERO**

Ingeniero industrial, con una Especialidad en Reingeniería de Procesos, con más de quince años de experiencia como consultor y auditor en sistemas de administración de la calidad bajo estándares internacionales ISO 9000. Fue director responsable de la práctica de certificación en sistemas de administración de la calidad en las Firmas Internacionales KPMG y AQSR por más de 15 años. Actualmente es socio-director y responsable de las operaciones de la firma Global Standards, organismo certificador en sistemas de calidad, inocuidad, seguridad, ambiental, entre otros, bajo las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001, HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, ISO 18001, ISO/TS1 6949, ISO 13485, entre otros. Está acreditado como auditor líder por el organismo internacional RAB/QSA.



*Aplicaciones de marketing. Un enfoque desde casos mexicanos*  
se terminó de editar en noviembre de 2012  
en las oficinas de Hipertexto – Netizen Digital Solutions  
[proyectos.mexico@hipertexto.com.co](mailto:proyectos.mexico@hipertexto.com.co)  
+52 (55) 7827 7068

En la formación de este libro se utilizaron las familias  
tipográficas Minion Pro, diseñada por Robert Slimbach,  
y Ronnia, diseñada por Veronika Burian y José Scaglione.