



V. KASTURI RANGAN
BRUCE ISAACSON

¿Qué es el Marketing Industrial?

Los clientes en los mercados industriales compran productos tales como maquinarias, químicos y materias primas, pero también adquieren computadoras personales, muebles y otros productos que, por lo general, se adquieren en mercados de consumidores. Por lo tanto, en vez de diferenciar los mercados industriales de los mercados al consumidor basados en el tipo de producto vendido, vemos que es más útil diferenciarlos por el cliente al que se atiende y por cómo es usado el producto. El marketing industrial es...

...el marketing de bienes y servicios a empresas comerciales, Gobierno y otras instituciones sin fines de lucro, para uso en los bienes y servicios que ellos, a su vez, producen para revender a otros clientes industriales. Por el contrario, el marketing de bienes al consumidor es el marketing de bienes y servicios a personas y familias para consumo personal y a mayoristas y minoristas del sistema de distribución de bienes al consumidor.¹

Esta definición enfoca no sólo el tipo de cliente en los mercados industriales, sino también el uso de los bienes comprados. En los mercados industriales, los bienes, por lo general, son comprados para procesamiento y consiguiente reventa, mientras que, en los mercados al consumidor, los bienes son comprados para su consumo o uso final:

Lo que los consumidores compran es para uso propio o para consumo por parte de los miembros de una familia. Los clientes industriales compran para realizar las funciones con o sin fin de lucro en las que la organización está comprometida.²

¿Qué son los productos industriales?

En tanto es difícil separar por línea de producto las proporciones exactas que corresponden al sector industrial y al del consumidor en el PNB de Estados Unidos, es evidente que un gran porcentaje de los servicios agrícolas, minería, construcción, fabricación de bienes durables (industrias primarias de metal, productos fabricados en metal, maquinaria, equipo eléctrico e instrumentos) y fabricación de bienes percederos (químicos, petróleo y textiles) son vendidos en los mercados industriales. El **Cuadro A** muestra el Producto Nacional Bruto de Estados Unidos desglosado por industria. Otras categorías tales como comercio al por mayor y servicios también comprenden una importante cantidad de negocios industriales. Por ejemplo, el Cuadro muestra que los productos y servicios fabricados para uso industrial abarcan un negocio anual de 1.500.000 millones de dólares,

¹ Corey, E. Raymond, *Industrial Marketing Cases and Concepts*, 4ª. edición (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991), pág. xi.

² Corey, E. Raymond, *Industrial Marketing Cases and Concepts*, 4ª. edición (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991), pág. xii.

como mínimo, y probablemente más. Además, durante el período 1986-1989, la tasa de crecimiento del PIB fue la más alta para la fabricación de bienes durables, que casi en su mayor parte está compuesta por negocios industriales.

Cuadro A - Producto Nacional Bruto por Industria en 1989	
(miles de millones de dólares)	
Producto Nacional Bruto	5.200,8
Producto Interno Bruto	5.163,2
Industrias Privadas	4.561,0
(a) Granjas	88,6
(b) Servicios agrícolas, forestales y pesqueros	24,9
(c) Minería	80,3
(d) Construcción	247,7
(e) Fabricación (bienes durables)	541,0
(f) Fabricación (bienes no durables)	425,0
(g) Transporte y servicios públicos	460,0
(h) Comercio mayorista	339,5
(i) Comercio minorista	486,0
(j) Finanzas, Seguros, Bienes Raíces	896,7
(k) Servicios	970,5
Fuente: <i>Survey of Current Business</i> , Departamento de Comercio, Oficina de Análisis Económico, abril de 1991, Vol. 91, N° 4.	

Los productos vendidos en los mercados industriales pueden ser agrupados en ocho categorías generales.³

Equipo Pesado, tal como el equipo radiológico, motores diesel y compresores de aire tienden a ser técnicamente complejos y, por lo general, requieren que el comprador realice una importante inversión y se hace dependiente de una maquinaria, tecnología o proceso específico. A menudo el equipo pesado está “permanentemente fijo a la planta física del comprador”.⁴ Una gran inversión significa que el costo de falla o bajo rendimiento de la maquinaria es bastante alto. Por lo tanto, el proceso de venta del equipo pesado es por lo general largo y complejo, exigiendo un verdadero esfuerzo de parte del vendedor para convencer al comprador de que la inversión se justifica.

³ Este esquema de clasificación es similar al que ofrece Robert W. Haas, *Industrial Marketing Management* (Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company, 1982), Capítulo 1.

⁴ Robert W. Haas, *Industrial Marketing Management* (Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company, 1982), pág. 14.

Equipo Liviano, tal como compresores de aire portátiles, herramientas manuales y computadoras personales, implica una inversión menor que la de equipos pesados, y, en consecuencia, está comprendido en un rango de compra con una base de clientes mucho más amplia. Los que comercializan equipo liviano, por lo general, eligen técnicas de marketing masivo que se enfocan en una amplia cobertura del mercado e intentan llegar a la mayor cantidad posible de clientes potenciales. Como resultado de ello, muchos fabricantes de equipo liviano utilizan distribuidores para vender sus productos, mientras que el complejo proceso de ventas del equipo pesado a menudo prefiere una fuerza de ventas contratada por el fabricante para destinar un tiempo considerable a cada comprador potencial.

Sistemas, por lo general, están compuestos de una pieza central del equipo, periféricos y accesorios, los que, en un todo, proporcionan el entorno necesario para el usuario final. El equipo en sí mismo es de importancia secundaria para la “solución” que el sistema brinda. Por ejemplo, cuando un comprador adquiere un sistema de información gerencial, el software de aplicación y las posibilidades de la red del sistema son tan importantes como la pieza primaria del hardware en sí misma. Debido a este énfasis en la “solución” más que en el equipo aislado, muchos componentes diferentes pueden estar involucrados en la decisión de compra del cliente. En consecuencia, el ciclo de venta es usualmente largo y complejo para esta clase de productos.

Materias Primas, tales como petróleo crudo, mineral de hierro y fibra de algodón, son por lo general vendidas como productos genéricos, en los que los vendedores competidores ofrecen materias primas de calidad comparable y los compradores se basan principalmente en el precio para elegir a los vendedores. En dichos mercados, muchos fabricantes se centran en las eficiencias del costo en las ventas y la producción a fin de vender mercaderías a precios competitivos. Por tanto, es probable que los sistemas de marketing y ventas tengan pocos niveles de intermediarios. Los compradores y vendedores en dichos mercados, por lo general, operan a través de intermediarios de bajo costo como los agentes (*brokers*) y son proclives a dirigir sus negocios sobre una base de operación por operación directa (al igual que en los mercados de negociación inmediata o *spot*).

Materiales Procesados, tales como acero en rollos, textiles y polímeros plásticos, son todos sometidos a proceso a partir de la materia prima para servir como producto primario para la siguiente etapa de fabricación. Ejemplos: telas para confeccionar prendas de vestir y polímeros plásticos para paragolpes moldeados para automóviles. Debido a que los materiales procesados tienen un paso más a partir de la etapa de materia prima, es posible diferenciarlos por el valor agregado para aplicaciones especiales. Los materiales procesados son por lo general comercializados a través de canales de ventas y distribución convencionales y no en mercados *spot*.

Bienes de Consumo, tales como refrigerantes, abrasivos y jeringas médicas, son usados o consumidos por el usuario final en el curso de las operaciones comerciales regulares. Algunos bienes son centrales para las operaciones de fabricación y el criterio de compra clave, por lo tanto, incluye la capacidad para obtener nuevos pedidos de bienes en forma regular. El criterio para estos bienes usados en mantenimiento, reparación y operaciones (MRO), por el contrario, puede basarse en la facilidad de disponibilidad debido a la dificultad en predecir interrupciones.

Componentes, tales como máquinas y motores, son comprados para ser incorporados en el producto final del comprador. Por ejemplo, los motores de gasolina son usados en los automóviles y los motores de poca potencia son utilizados en artefactos de cocina. En tanto las materias primas, los componentes y los bienes de consumo son todos utilizados eventualmente en la fabricación del producto final, la diferencia clave es que los componentes son usados en la forma en que fueron comprados como una parte del producto del comprador; en cambio, los bienes de consumo y materias primas son alterados, gastados o consumidos durante el proceso de producción. Algunos componentes, tales como las unidades de disco para computadoras, forman la esencia del producto

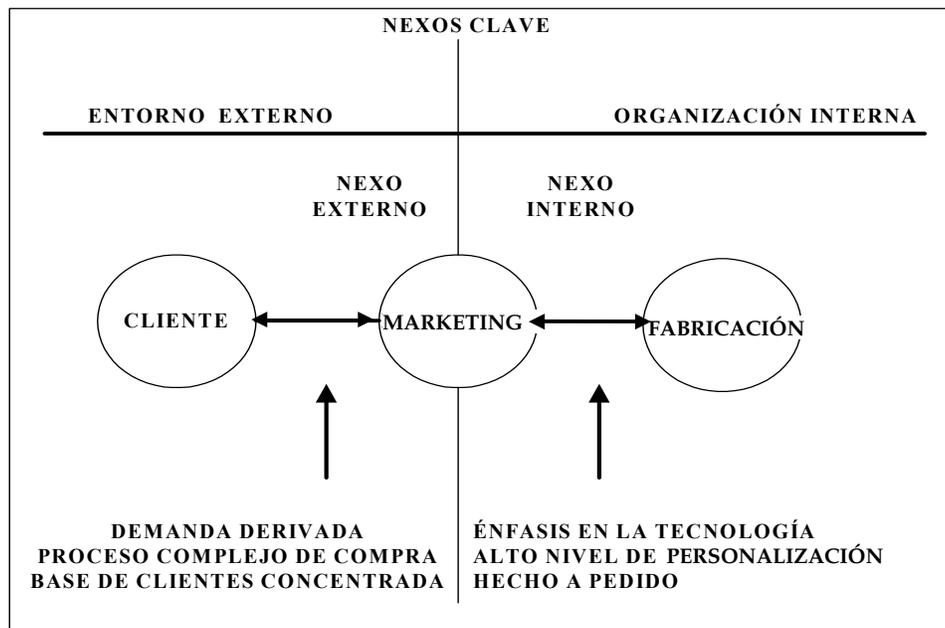
terminado y, por lo tanto, requieren una estrecha relación técnica y comercial con el comprador. Otros componentes como los tableros para computadoras pueden no ser tan críticos, y necesitan un contacto de venta eficiente y de bajo costo.

Servicios industriales, tales como servicios de ingeniería, consultores de gestión y contratos de mantenimiento, han crecido tan rápidamente en los mercados industriales como el sector servicios ha crecido en la economía de Estados Unidos. Algunos servicios pueden incluir el diseño, instalación y operación integral de un sistema importante tal como una planta generadora de energía, mientras que otros pueden comprender solamente servicios de apoyo tales como transporte. Gran parte del apoyo logístico provisto por los distribuidores industriales puede también ser considerado como una forma de servicio.

Aspectos clave que distinguen el marketing industrial

Para entender algunas de las principales diferencias entre el marketing de empresa a empresa y el marketing al consumidor, es útil pensar que el sistema de marketing industrial consta de dos nexos clave. El primero es la interfase externa entre la función de marketing/ventas del productor y el usuario final. El segundo es la interfase interna entre las funciones de marketing/ventas y producción del fabricante. (Véase el **Gráfico 1**)

Gráfico 1 – Nexos clave



Si bien cada uno de estos nexos tiene una complejidad considerable (por ejemplo, el papel de I+D en la interfase interna y el papel de los canales de distribución en la interfase externa), los dos juegos de nexos sirven como herramientas adecuadas para explorar las principales diferencias entre el marketing de empresa a empresa y el marketing al consumidor.

Nexos externos

Hay tres aspectos importantes con respecto a los nexos externos:

Demanda Derivada. La demanda de productos industriales es por lo general manejada por la demanda primaria de bienes al consumidor. Por ejemplo, un automóvil es fabricado con cientos de componentes que incluyen: motores, ruedas, carrocería y tablero de instrumentos. Cada uno de éstos, a su vez, es el resultado final de una cadena de bienes formada por muchos otros componentes y materias primas. El tablero por lo general es moldeado en un plástico llamado ABS. Este plástico está hecho con tres químicos, uno de los cuales es el estireno. El estireno deriva del etileno y éste del petróleo. Por lo tanto, la demanda de cada uno de estos bienes intermedios está influida por la demanda del consumidor de automóviles. Cuando la demanda de automóviles decae súbitamente, los fabricantes de ABS se ven directamente afectados. De manera similar, cuando la demanda de elaboración secundaria se restablece, los fabricantes de ABS son los beneficiarios automáticos. Los comercializadores industriales pueden estimular la demanda de sus productos, alentando la demanda de los productos de sus clientes o distribuidores. Muchos fabricantes tienen fuerzas de ventas con la “misión” de localizar potenciales clientes para sus intermediarios.

Las preferencias del consumidor, los ciclos económicos y las tendencias sociales afectan los mercados industriales al influir en la demanda del consumidor final. Los consumidores pueden adecuar sus hábitos de compra más rápidamente que las firmas industriales, que a menudo están atadas a la tecnología o maquinaria que no puede ser fácilmente adaptada para cumplir las más recientes tendencias del mercado. En consecuencia, las firmas industriales deben comprar anticipando las condiciones económicas y de mercado que la compañía espera encarar. La compra industrial, por lo tanto, tiene una orientación a largo plazo.

Proceso Complejo de Compraventa. En el mercado al consumidor, la unidad de toma de decisión que compra un artículo determinado es a menudo una persona y pocas veces es mayor que una familia. En los mercados industriales, la unidad de toma de decisión es por lo general mucho más compleja y puede involucrar muchos departamentos de una organización. La compra de una pieza de equipo industrial podría incluir a un sinnúmero de departamentos, tales como Compras, Ingeniería, Finanzas y Operaciones. El equipo podría también requerir la aprobación de la alta dirección. Generalmente, la complejidad del proceso de compra se ve incrementada por los siguientes factores:

- La influencia de la organización formal.
- La importancia estratégica del artículo a ser comprado.
- El costo del artículo a ser comprado.
- La complejidad de la necesidad que debe ser atendida.

La complejidad de la decisión de compra aumenta el tiempo, costo y experiencia requeridos por parte de las compañías que venden a clientes industriales. Además, los clientes industriales, a diferencia de los consumidores, a menudo compran para operaciones múltiples desde distintos lugares. Cada unidad puede usar el mismo producto básico, pero ciertos requerimientos particulares pueden necesitar servicio en las oficinas centrales del comprador al igual que en cada una de las plantas individuales. De más está decir que la suma de las tareas de venta en dos o más niveles sólo hace que éstas sean mucho más complejas.

Si bien el proceso de compra y venta es más complejo en los mercados industriales, varios aspectos de la venta industrial tornan más fácil el establecimiento de estrechas relaciones con los

proveedores en los mercados industriales. Las compras industriales tienden a ser relativamente racionales y basadas en características específicas de rendimiento o beneficios buscados por el cliente:

Los clientes industriales o comerciales tienen necesidades, no deseos. A diferencia de los productos al consumidor, los productos industriales no hacen que nadie se vea o se sienta mejor y, por lo general, no tienen ningún valor estético importante. Los productos industriales son comprados sólo para asistir al usuario a fabricar, distribuir o vender de manera más efectiva...⁵

Con los productos al consumidor, la interacción de éste con el vendedor es a corto plazo, tratando simplemente de satisfacer una necesidad inmediata sin implicar una dependencia a largo plazo. En la mayoría de las compras de consumidores, desde alimentos hasta ropa o vivienda, la relación comprador-vendedor por lo general termina con la venta.⁶ En cambio, las compras industriales generalmente hacen que el comprador sea dependiente de los proveedores para una provisión uniforme de submontaje, partes, servicio, apoyo o mejoras de producto. En consecuencia, muchos clientes industriales evalúan los proveedores como candidatos para relaciones duraderas a largo plazo.

Base de Clientes Concentrada. Los que comercializan al consumidor a menudo llegan a millones de personas; cualquier consumidor individual es insignificante en una base de clientes tan grande. Por el contrario, los comercializadores industriales tienen una base mucho más pequeña de clientes potenciales y, en muchos sectores industriales, un pequeño número de clientes representan un gran porcentaje del potencial de compra de la industria. Los comercializadores industriales que venden artículos tales como satélites o equipos generadores de energía podrán literalmente contar sus clientes con los dedos. También, debido al apoyo de infraestructura especial que a menudo requiere, muchos fabricantes de productos industriales pueden estar concentrados en áreas geográficas, tal como *Silicon Valley* en California con electrónicos de alta tecnología. En consecuencia, es mucho más probable que los comercializadores industriales y no los que comercializan al consumidor usen una fuerza de ventas directa. Además, el carácter concentrado y específico de la base de clientes industriales hacen que el marketing directo y la venta cara a cara sean una propuesta económicamente viable. Por el contrario, muchos comercializadores al consumidor usan técnicas de comunicación por medios masivos para llegar a una base de clientes amplia y dispersa.

Nexos internos

Son importantes tres aspectos con respecto a los nexos internos:

Énfasis en la Tecnología. La tecnología es un componente mucho más visible en la venta de productos industriales que en las de bienes de consumo. La tecnología y la superioridad de rendimiento pueden dar a los productos industriales ventajas competitivas en sus mercados, y hay un gran énfasis en el mejoramiento de los productos en las siguientes producciones. Los fabricantes de semiconductores y unidades de disco, por ejemplo, están mejorando constantemente el ratio rendimiento-precio de sus componentes en las sucesivas producciones, de manera tal que sus usuarios finales puedan mejorar sus productos en la siguiente compra. Mientras muchos fabricantes de bienes de consumo pueden también ofrecer constantemente innovaciones en sus mercados, el énfasis está en "soluciones" y no en la tecnología en sí misma. En los mercados industriales, rendimiento, funciones y características son de suma importancia en el diseño, fabricación y comercialización del producto. En efecto, en muchos mercados al consumidor, los gustos y lealtades

⁵ Ames, B. Charles y James D. Hlavacek, *Managerial Marketing for Industrial Firms*, New York: Random House Inc., 1984, pág. 22.

⁶ Webster, Fred E., *Industrial Marketing Management*, 2^{da}. edición. (New York: John Wiley and Sons, 1984), Capítulo 1, págs. 5-19.

trabajan en contra del cambio. La reinserción de la Coca Cola Clásica en respuesta a la no aceptación del consumidor de la Coca Nueva es un ejemplo. Los consumidores aparentemente preferían el sabor de la “vieja” Coca Cola y no el “nuevo”. Si bien los fabricantes de bienes de consumo pueden innovar constantemente (por ej., el encendido por inyección directa y los motores livianos a válvula en los automóviles), la propuesta de venta se basa por lo general en factores no técnicos tales como estilo, manejo y confort.

Alto Nivel de Personalización. A menudo se requiere un alto nivel de personalización para muchos productos industriales. En los productos de consumo, por otro lado, la personalización se encuentra generalmente en el empaque, etiquetado o promoción, manteniendo el producto básico estandarizado para una amplia gama de clientes y mercados. A diferencia de los bienes de consumo, los productos industriales son usados en la posterior fabricación o montaje del siguiente nivel del producto, por lo que es bastante importante que reúna los requisitos técnicos del usuario. Estos requisitos técnicos industriales son a menudo muy rígidos; un consumidor puede aceptar un sabor o color diferente del que inicialmente solicitaba, pero un cliente industrial no podrá aceptar un tubo soldado si se agotaron los tubos sin costura. Muchos fabricantes de productos industriales incluso adaptarán sus plantas para satisfacer los requerimientos únicos de sus clientes clave. Los ingenieros y equipos de diseño pueden a menudo estar asignados a aprender las necesidades de los usuarios finales clave y fabricar los productos de acuerdo con ello.

Las firmas industriales en muchos casos pueden realmente vender productos estándar, pero la complejidad de la maquinaria o sistema pueden hacer que la información y el soporte de servicio complementarios estén personalizados. Por ejemplo, Digital Equipment Corporation vende una línea estándar de minicomputadoras VAX para las necesidades de computación de varios negocios pero, dadas las características operativas del sistema, necesita ajustes para uno u otro. Las universidades e instituciones de investigación por lo general usan un VAX para realizar modelos analíticos que incluyen una variedad de tareas de computación no repetitivas, mientras que los negocios usan a menudo el mismo sistema para el procesamiento de gran cantidad de datos repetitivos. En consecuencia, el empaque del hardware, software y periféricos necesita ser adecuado, aun cuando cada componente individual pueda corresponder a una oferta estándar.

Hecho a Pedido. Una gran variedad de productos industriales pueden ser hechos a pedido. Aun cuando son producidos de acuerdo con especificaciones estándar, la fabricación realmente puede comenzar sólo después de recibido el pedido del cliente. Por lo tanto, un gran porcentaje de la fabricación de productos industriales tiene, esencialmente, una orientación trabajo-negocio, mientras que la producción de bienes de consumo tales como comida envasada tiende a hacerse por medio de operaciones en gran escala, de flujo continuo o por partidas. Si bien los niveles de inventario de la materia prima y del trabajo en proceso pueden variar de acuerdo con el tipo de producto industrial y mercado que es atendido, es común que los niveles de inventario de mercaderías terminadas sean algo bajos para muchos fabricantes de bienes industriales. En consecuencia, cuando un cliente industrial inicia un pedido, la cadena de cumplimiento de éste, a menudo, desata una operación de fabricación ligada directamente a la orden en otro lugar de la planta. La fabricación de bienes de consumo, por el contrario, está con frecuencia vinculada a la existencia de productos terminados, porque las especificaciones de producto están por lo general estandarizadas. La fabricación de bienes de consumo está preparada para cumplir un pronóstico de ventas, más que una orden de un cliente en particular. Cuando un cliente coloca un pedido, el depósito o departamento de servicio al cliente es el punto de partida para el procesamiento. La existencia de productos terminados es usada por los fabricantes de bienes de consumo para aislar a la fabricación de los cambios diarios en la demanda del cliente.

Diferencias en la mezcla de mercadeo

Dadas las características distintivas de los nexos internos y externos, la formulación y ejecución de la mezcla de mercadeo presenta diferentes desafíos en los mercados industriales más que en los de consumo (véase el **Cuadro B**).

Selección y Desarrollo del Mercado. Debido a que la tecnología juega un papel tan importante, una función clave en los mercados industriales es la educación del cliente y el desarrollo del mercado. Con respecto a los consumidores, los clientes industriales no podrían, *a priori*, expresar valoración o entusiasmo por un nuevo producto no probado, y es responsabilidad del comercializador demostrar el uso y el valor del producto al consumidor. Como los productos industriales son por lo general técnicamente complejos y pueden requerir un cambio en las operaciones del comprador, esto generalmente llega solamente después de intensas pruebas de aplicación y análisis de productividad. Muchos comercializadores industriales realmente crean y construyen un mercado para sus productos, en vez de solamente atender las necesidades existentes.

Segmentación del Mercado. Los mercados al consumidor pueden estar segmentados por factores psicológicos o sociológicos tales como estilos de vida, actitudes, pero los mercados industriales es más probable que estén segmentados por características de la industria, cantidades compradas o requisitos técnicos. Recientemente, los comercializadores industriales se han dado cuenta de la necesidad de segmentos de mercado basados en los beneficios, o mejor aún, en el comportamiento de compra. Desafortunadamente, dicho esquema de segmentación es a menudo muy difícil de implementar en los mercados industriales. Esto se debe a que los clientes industriales, a diferencia de los consumidores, no se designarán a sí mismos dentro de un segmento con un patrón de compra acorde a su clasificación, sino que al principio deben ser abordados con la mezcla de mercadeo apropiada. Consideren por ejemplo, un consumidor que necesita un vestido para una ocasión especial. Es probable que vaya a comprarlo a un negocio especializado y no a una tienda con descuentos. Es lo opuesto a la situación industrial, donde la fuerza de ventas, en vez del cliente, es la que hace la visita y ofrece el producto apropiado.

Publicidad. Los comercializadores al consumidor a menudo usan la publicidad para establecer una imagen de marca, pero los comercializadores industriales por lo general lo hacen para comunicar un precio determinado e información sobre el funcionamiento. La imagen de la marca en los mercados industriales se logra por una combinación de calidad de producto y servicio que acompaña la entrega e instalación del producto.

Los comercializadores industriales, a menudo, confían en las exposiciones comerciales para comunicar información sobre nuevos productos. Se utilizan también estas ocasiones para establecer contacto personal con los compradores, mantener la visibilidad de la compañía y sus productos, contratar distribuidores, obtener información sobre las necesidades del mercado, evaluar la competencia y ubicar proveedores.⁷ Puede ser costoso llevar personal, equipo y material promocional a las exposiciones comerciales, por lo que es necesaria una evaluación cuidadosa para asegurar que dicho evento atraiga la audiencia buscada por el fabricante.

Determinación del Precio. Para la mayoría de los bienes de consumo, los precios minoristas son fácilmente comunicados y se asume que se fijan sobre una base "tómalo o déjalo", sin regateo en el precio. Sin embargo, los comercializadores industriales fijan los precios, en principio, a través de tres

⁷ Webster, Fred. E., *Industrial Marketing Management*, 2^{da}. edición (New York: John Wiley and Sons, 1984), Capítulo 1, págs. 273-275.

métodos.⁸ El de determinación del *precio más un margen*: el comprador paga el costo total del vendedor para proveer el producto o servicio más un margen de ganancia acordado. Este método de determinación es a menudo usado para grandes contratos de duración incierta e incluye sistemas de armas militares o proyectos de I+D. En la *licitación competitiva*, los vendedores potenciales presentan ofertas al comprador, explicando sus precios y oferta de productos. La licitación competitiva se utiliza a menudo para grandes proyectos o para aquellos en que el comprador busque un producto personalizado con una serie determinada de especificaciones. Este método es de uso habitual, aun para compras más pequeñas, en muchas compañías y en la mayoría de los entes gubernamentales. Por *listas de precio publicadas*, el fabricante usa una lista de precios impresa para comunicar sus precios. Las listas publicadas a menudo corresponden más a productos estándar, de bajo precio, que son vendidos a una amplia variedad de compradores. Por lo general, los grandes clientes negocian descuentos sobre las listas de precios. Además, la característica de largo plazo de las relaciones industriales algunas veces implica que los clientes prefieren pagar un precio más alto para asegurar entrega, calidad de producto y servicio.

Política de Producto. Los productos industriales a menudo son vendidos sobre la base de tecnología, características de producto u otras propiedades funcionales. Esto, como lo explicamos anteriormente, es el resultado de un enfoque de compra más racional por parte de los compradores industriales. Sin embargo, cuando las ventajas esenciales del producto se agotan con el tiempo (por ej., expira la patente), hay poco para diferenciar a los distintos proveedores en el mercado. En los mercados industriales ya maduros son comunes las presiones por un precio competitivo. El esfuerzo de marketing para impedir dicha generalización es un aspecto clave de la política industrial de producto para muchos proveedores. La diferenciación de producto en los mercados industriales proviene tanto a través de las mejoras físicas del producto como por medio del servicio que lo acompaña. En los mercados al consumidor, por el contrario, un cuidadoso posicionamiento del producto, marketing del nicho y publicidad para impulsar la marca pueden mantener el valor de la franquicia aun sin una mejora importante en el producto o servicio. Los productos industriales se clasifican en términos generales como productos *especiales* o *genéricos*. El precio es el criterio de compra predominante para los genéricos, porque los productos de todos los proveedores parecen esencialmente iguales para el comprador, mientras que el criterio de compra para los especiales a menudo trasciende el precio. La relación del vendedor, las características técnicas o el servicio pueden proporcionar la diferenciación necesaria.

Canales de Distribución. Los mercados industriales por lo general tienen bases de clientes más limitadas que los mercados al consumidor, haciendo que sea económicamente viable llegar a por lo menos un segmento de usuarios finales, especialmente los grandes, en forma directa. Además, dado el aspecto técnico del producto y lo complejo del proceso de compra, por lo general, es un equipo de venta y no un vendedor solo quien cierra la operación con un cliente industrial. Por lo tanto, los equipos de ventas de cuentas (o clientes) clave formados por personal técnico, como también del área comercial, son utilizados frecuentemente por los comercializadores industriales.

Hay muchas opciones disponibles para el comercializador industrial que busca un canal para distribuir un producto. Seleccionar el método correcto de distribución es una tarea difícil. En general, un comercializador industrial preferirá una fuerza de ventas directa para canales externos cuando:

- Existe un número de clientes manejable (pequeño).
- Los clientes están concentrados geográficamente.

⁸ Corey, E. Raymond, *Industrial Marketing Cases and Concepts*, 4^a. edición (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991), págs. 259-261.

- El proceso de ventas es largo y complejo.
- Los clientes requieren mucha información y entrenamiento en el uso del producto.

Cuando utilizan su propia fuerza de ventas para vender directamente, es probable que los fabricantes reciban una mejor información sobre las necesidades del mercado y tendrán mayores controles sobre la mezcla de mercadeo en el canal. El costo de manejar dicha fuerza de ventas, sin embargo, se ha estimado que varía entre 150 a 250 dólares por visita de venta, restringiendo su utilización a situaciones que requieran una amplia cobertura del mercado.

Al seleccionar los canales externos, una compañía debe decidir si usa *comerciantes*, que toman posesión del producto y de su título, o *agentes*, que no toman posesión.⁹ Una casa de materiales eléctricos lleva un inventario de productos y es, por lo tanto, un comerciante. Un representante del fabricante, sin embargo, se considera un agente, porque no toma posesión del producto, sino que recibe una comisión por las órdenes generadas para los fabricantes. Debido a que los comerciantes toman posesión del producto, ellos relevan al fabricante del riesgo asociado con cualquier existencia o crédito en el canal.

Los distribuidores de productos industriales (tanto comerciantes como agentes) tienden a estar bien entrenados y el aspecto técnico de los productos que llevan los fuerza a estar bien informados acerca de su tecnología. Los distribuidores de computadoras con valor agregado, por ejemplo, tendrán un equipo de técnicos altamente entrenado para adecuar el software a fin de que solucione el problema específico del cliente. Los distribuidores de químicos deben estar bien entrenados acerca de aspectos relacionados con la seguridad. En resumen, los distribuidores industriales a menudo proporcionan funciones del canal que van más allá del surtido, inventario y comodidad habituales que acompañan la distribución de bienes de consumo.

Al seleccionar un canal de distribución, las compañías también deben considerar si tener distribución *propia de la compañía* (también conocida como distribución *cautiva*) o distribución *independiente*. Si bien ambas actúan como los comerciantes, con respecto a las funciones del canal que llevan a cabo, los distribuidores propios de la compañía les dan a ésta un control sobre las políticas del canal (tales como determinación del precio), pero pueden complicar la tarea de gestión al expandir el negocio de la firma de la fabricación a la distribución.

Investigación de Marketing. Debido a los grandes gastos de I+D e ingeniería de punta incluidos en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos industriales, éstos a menudo son probados secuencialmente en varias etapas de crecimiento críticas en clientes seleccionados. Esto es factible debido a la posibilidad de separar las funciones de las características del producto. Este tipo de prueba intensiva en el lugar del cliente, llamada *prueba beta en el lugar*, requiere una estrecha cooperación entre el fabricante y el cliente. Los bienes de consumo, por otra parte, deben estar casi terminados antes de ser probados, debido a la dificultad en obtener respuesta del consumidor a elementos parciales de los atributos y características definitivas del producto. La prueba beta le brinda al fabricante información sobre diseño de producto y los lugares donde se efectúa logran una ventaja inicial al obtener nueva tecnología, si bien aceptan el riesgo técnico de un fracaso potencial.

⁹ Stern, Louis W. y Adel I. Ansary, *Marketing Channels*, 3^{ra} edición (New Jersey, Prentice-Hall, 1988), págs. 104-110.

Cuadro B**Énfasis de las diferencias entre la Práctica de Marketing Industrial y al Consumidor***

	Mercados Industriales	Mercados al Consumidor
<i>1. Selección y Desarrollo del Mercado</i>	El énfasis en la primera parte del ciclo de vida es evidente en el desarrollo del mercado.	La selección y segmentación del mercado son a menudo más importantes que el desarrollo del mercado.
<i>2. Segmentación del Mercado</i>	Tiende a seguir variables demográficas tales como lugar o industria.	Por lo general según variables de personalidad o estilo de vida.
<i>3. Publicidad</i>	Muy poco usado para crear demanda. Algunos fabricantes lo utilizan para transmitir información del producto.	Usado excesivamente para crear demanda y diferenciación de la marca.
<i>4. Determinación del Precio</i>	Por lo general se adapta a las necesidades del cliente y a la situación competitiva.	Por lo general es un precio estándar al que se le pueden aplicar descuentos promocionales y bonificaciones por cantidad.
<i>5. Política de Producto</i>	El posicionamiento del producto se basa por lo general en las funciones/ características.	El posicionamiento del producto se basa a menudo en los atributos psicológicos.
<i>6. Canales de Distribución</i>	Un uso totalmente amplio de fuerzas de ventas directas para llegar a los consumidores.	Mayoristas y minoristas son las modalidades predominantes para llegar a los consumidores.
<i>7. Investigación de Marketing</i>	Tienden a poner énfasis en el desarrollo técnico más que en la investigación del cliente.	Se busca amplia información del consumidor en el diseño de nuevos productos, así como también para el reposicionamiento de productos probados.

*Por favor notar que estas diferencias son de práctica. Fern y Brown (Journal of Marketing, primavera de 1984) sostienen (correctamente, creemos) que el marketing industrial y al consumidor están conceptualmente basados en los mismos principios fundamentales.

Diferencias en la organización de las funciones de marketing

No sólo el marketing industrial realmente presenta desafíos clave en la formulación y ejecución de los elementos de la mezcla de mercadeo, sino que también hay distinciones únicas en la organización de las funciones en sí mismas del marketing industrial:

Coordinación. Debido al énfasis puesto en la tecnología, mayor personalización del producto y la naturaleza del ciclo de cumplimiento de la orden, las funciones de venta y operaciones de una firma de marketing industrial por lo general requieren una integración más estrecha. Esto puede lograrse con una organización de personal técnico de apoyo a campo que asista a los representantes de ventas en el desarrollo de las aplicaciones del cliente y para solucionar los problemas de ingeniería que éste tenga. Dependiendo de la naturaleza del producto industrial y de la complejidad del proceso de compra, dicho contacto del equipo puede ser apropiado también para algunos clientes más pequeños. Por lo tanto, hay un considerable énfasis en el trabajo de equipo en el marketing industrial.

Dirección General. La necesidad de una integración más estrecha del marketing y operaciones a menudo implica que los comercializadores industriales deban decidir o participar en la toma de decisiones que pasan por las líneas funcionales en un estilo de "dirección general". El desarrollo del producto, ingeniería de aplicaciones, planeamiento de capacidad y aseguramiento de la calidad son sólo algunas de las muchas funciones, fuera de las de marketing, en las que un gerente de área debe tomar parte. Por el contrario, las funciones del marketing al consumidor tienden a ser más especializadas. Establecer el plan de promoción o el programa de publicidad para una marca de jabón o dentífrico puede ser a menudo un trabajo a tiempo completo en sí mismo, pero los comercializadores industriales tienden a estar involucrados en una gama más amplia de actividades.

Aspectos Internacionales. Al colocar un producto en muchos mercados diferentes del mundo, los comercializadores al consumidor deben ser cuidadosos en cómo adaptan las diferencias de cultura, estilo de vida y uso del producto en cada mercado. Sin embargo, los comercializadores industriales por lo general venden productos basados en características técnicas y operativas, por lo que las diferencias de cultura o idioma no tienen tanta importancia. Así, un paragolpes o un motor de auto vendido a un fabricante japonés en Tokio es también probable que sea usado cuando éste establezca una planta en Estados Unidos. Y aun si las exigencias del producto requieren alguna modificación, es probable que la relación del proveedor con la compañía matriz en el país de origen se extienda a su subsidiaria en Estados Unidos. De manera similar, cuando la relación se deteriora en un lugar, es probable que afecte a la red mundial. Por consiguiente, el marketing industrial es necesariamente más global.

Desafíos del marketing industrial para los noventa

Dadas las características únicas de la tarea de marketing industrial, es probable que las siguientes áreas estén desafiando especialmente a los comercializadores industriales en la próxima década:

Gestión de Alianzas Estratégicas. La tasa de obsolescencia del producto y desarrollo de nueva tecnología se ha acelerado considerablemente. En un artículo reciente de *Harvard Business Review*, Regis McKenna, un consultor líder en marketing de alta tecnología, señaló que tomó más de 75 años para que aparecieran los motores de potencia fraccionada en casi una docena de artefactos para el hogar, pero ya había aparecido el chip semiconductor en muchos aparatos en menos de 20 años.¹⁰ No hay duda de que los ciclos de vida del producto se han acortado para un gran número de productos industriales. Para estar a la altura de esta tendencia de la tecnología, las firmas industriales deben invertir enormes cantidades de recursos en I+D. Muchas firmas se han dado cuenta de que esto está más allá del alcance de cualquier empresa. Hay una tendencia creciente a buscar alianzas estratégicas para combinar inversiones y compartir riesgos. Por ejemplo, MIPS, un fabricante de chips para computadoras de California, ha buscado alianzas con fabricantes de estaciones de trabajo como Digital Equipment Corporation y de esta forma puede concentrarse en el desarrollo de chips, permitiendo a sus socios que encaren el de las computadoras. Dichas alianzas se están haciendo cada

¹⁰ McKenna, Regis, "Marketing is Everything", *Harvard Business Review*, ene.-feb. 1991, pp. 65-79.

vez más comunes aun en tareas de investigación básica. Las alianzas son una forma sensata de amortiguar los riesgos, compartir la inversión y permanecer a la vanguardia del dinámico entorno del mercado en la década de los noventa. Sin embargo, manejar dichas alianzas horizontales no es fácil debido a la falta de claridad de la tarea y divisiones precisas de responsabilidades entre los socios de la alianza.

Gestión de Canales Híbridos. Tradicionalmente, los canales eran considerados como una colección de intermediarios que toman el producto para comercializarlo de manera eficiente, por ej., al menor costo. El énfasis ahora ha pasado del bajo costo a la “satisfacción eficaz” de las necesidades del cliente. Actualmente, en vez de verlos como una colección de intermediarios, los gerentes los consideran una colección de tareas, tales como proveer información, cumplir una garantía de servicio o realizar un despacho. Esto ha tenido dos efectos: primero, las compañías ahora manejan una amplia variedad de miembros del canal. Por ejemplo, en vez de utilizar distribuidores independientes o propios de la compañía, ahora manejan canales híbridos compuestos por diferentes intermediarios, cada uno de los cuales puede especializarse en la ejecución de determinadas tareas del canal. Segundo, las compañías no ven más a sus distribuidores como adversarios a ser controlados, sino como socios. Por ejemplo, la industria del vestido ha usado la “respuesta rápida” para unir fabricantes de telas, confeccionistas y minoristas. El manejo del canal híbrido es un desafío directivo clave de los noventa, porque dicha transformación requiere que los fabricantes consideren los sistemas de canal en su totalidad, no en fragmentos.

Gestión de la Tendencia a la Generalización. El entorno intensamente competitivo de los noventa, junto con la creciente sofisticación de los clientes, es probable que haga que la diferenciación del producto sea muy difícil de lograr en muchos negocios industriales acreditados. Desde químicos a bancos, los clientes esperan más servicio, más soporte y más comodidad. El nivel de servicio, soporte y comodidad provisto al cliente vía los canales de distribución es probable que proporcione el punto de diferenciación. La competencia estará en lo que se “añada” al producto y no en su “esencia”. Pero el desafío es ofrecer un producto con agregados que tengan valor para los clientes y que no aumenten los costos significativamente; siendo probable que no sean recibidos de manera positiva los meros servicios extra a un costo mayor.

Gestión más allá de los límites nacionales. Los mercados y la dirección trabajan de manera creciente más allá de los límites nacionales y la naturaleza técnica y universal de los productos industriales aumenta la tendencia hacia la globalización. Esta tendencia es probable que se intensifique cuando los fabricantes abran nuevas plantas y entren en mercados en otras partes del mundo. Apoyando este movimiento están:

- La apertura prevista del Mercado Común Europeo en 1992.
- El colapso de las economías dirigidas, a favor de la empresa privada, en los países del bloque del Este.
- La creciente tendencia de las economías desarrolladas en Asia y América Latina a abrir sus mercados para permitir inversiones extranjeras.

Todo esto indica una tendencia a la globalización, a la que muchos comercializadores industriales serán impulsados, les den o no la bienvenida. Aun si una firma determinada desea ser un participante de nicho regional, es probable que sus competidores sean globales, forzándolo a atender las necesidades mundiales de los clientes.

Gestión de la Responsabilidad Social. Los consumidores en las economías industrializadas como la de USA, Canadá, Europa y Japón están mostrando una preocupación creciente por temas ambientales tales como polución, desechos y el calentamiento global. Es probable que tanto los grupos de

consumidores como sus representantes gubernamentales elegidos demanden mayores pautas de responsabilidad social en los negocios. Por lo tanto, los fabricantes de productos tales como clorofluocarburos (CFC), que se sabe que deterioran la capa de ozono protectora de la tierra, deben encontrar sustitutos alternativos y seguros para el medio ambiente. De manera similar, los fabricantes de plásticos deben hallar una respuesta al problema de los desechos sólidos (muchos tipos de plásticos no son actualmente biodegradables). Tal vez el diseño de sistemas de reciclaje y canales regresivos de los consumidores a puntos convenientes de reciclaje pueda ser una respuesta. Los mercados industriales en los noventa deben ir claramente más allá de objetivos limitados a la maximización de ganancias y demostrar cómo la misión de su negocio, además de servir a sus accionistas, atiende a las necesidades de la sociedad.