

los requerimientos financieros, regulatorios, laborales o comerciales, entre otros, son cada vez más oprimientes para cualquier línea aérea.

Probablemente Mexicana de Aviación[®] sea rescatada de una forma u otra; sería una lástima que una imagen tan entrañable se desvaneciera de esa forma, dejando a tantos trabajadores sin empleo y a otras haciendo lo que no es su vocación, pero sus problemas no van a desaparecer tan fácilmente, como no terminarán los de las empresas que sobreviven en un sector donde imperan las duras leyes del mercado.

FUENTE: El Economista.mx 16 de agosto, 2011. Marco A. Mares.

1. EL ENTORNO DE LA MERCADOTECNIA

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el *entorno*, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de mercadotecnia de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio.

Algunos de los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Éste es el caso de los proveedores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. Estos factores constituyen el **microentorno**.

Otros factores, en cambio, tienen una influencia menos inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Así, los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente afectan tanto a la actividad comercial como a otras actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Estos factores constituyen el **macroentorno**. Todo ello de acuerdo con el esquema indicado en la figura 2.1.

2. EL MICROAMBIENTE

2.1. Las instituciones comerciales

El análisis de los elementos que intervienen en el sistema comercial debe completarse con el estudio de todas las partes que intervienen en la relación de intercambio. Esta participación puede ser directa, dando origen a transacciones, como en el caso de los **proveedores o suministradores** y de los **intermediarios**. Pero también hay otras instituciones que participan de forma indirecta, bien sea

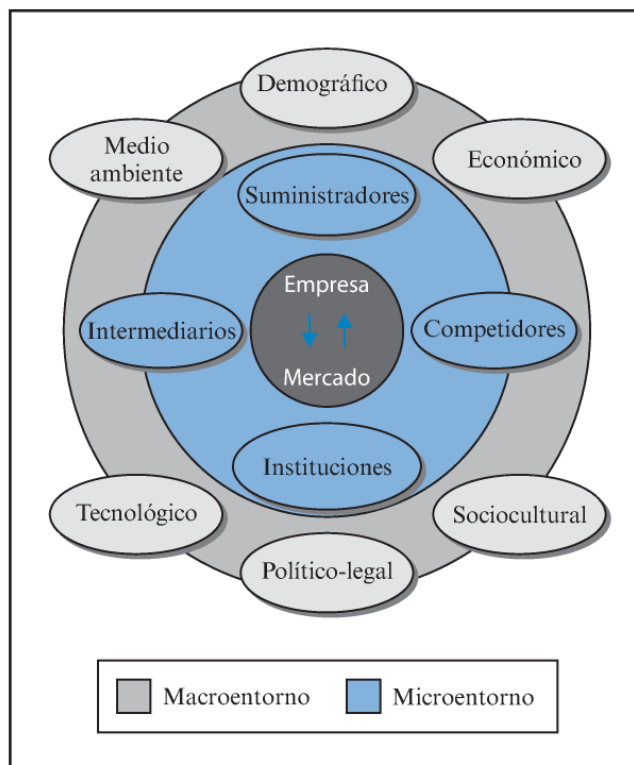


Figura 2.1. El mercado y el entorno.

facilitando y promoviendo el desarrollo de la actividad comercial, bien proporcionando información y protección al consumidor, o bien velando por el cumplimiento de las normas de la actividad comercial. En la tabla 2.1 se relacionan las principales instituciones que realizan cada una de las funciones indicadas.

TABLA 2.1

Principales instituciones comerciales

Funciones que realizan	Instituciones
Facilitar y promover la actividad comercial.	— Secretaría de Economía (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). — Cámaras y Confederaciones de Industria y Comercio.
Información y defensa del consumidor.	— Procuraduría Federal del Consumidor.
Velar por el cumplimiento de las normas de la actividad comercial.	— Comisión Federal de Competencia. — Comisión Nacional Bancaria y de Valores. — Ley general de Sociedades Mercantiles.

2.1.1. Proveedores

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran, así como de los servicios adicionales (transporte, almacenaje, seguro, crédito, asesoría jurídica y económica, etc.) que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Es, por tanto, de suma importancia llevar a cabo una buena administración de compras que garantice los suministros de materiales y componentes en la cantidad y calidad requeridas.

2.1.2. Intermediarios

La distribución directa entre productor y consumidor no es posible en muchos productos, especialmente cuando el número de compradores potenciales es muy elevado y se encuentran dispersos en multitud de zonas geográficas. En estas situaciones, debe acudir a los intermediarios, para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos de la empresa.

Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas. Un **mayorista** es una organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a detallistas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales. Un **minorista** o **detallista** también compra al fabricante o al mayorista, pero, en cambio, vende los productos al consumidor final.

2.2. La competencia

El estudio de la estructura competitiva, es decir, de las participaciones de mercado que mantienen las empresas que concurren en él, se considera importante por el efecto que pueda tener una posición de liderazgo en la rentabilidad de las ventas. Ahora bien, desde la perspectiva de la mercadotecnia interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de mercadotecnia. El éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia puede depender de la bondad del análisis de la competencia efectuado.

Se ha llegado a determinar una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados como universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva. Algunos de estos principios se detallan en la tabla 2.2.

TABLA 2.2

Principios básicos sobre la competencia

1. Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
2. Cuando más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
3. Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta del otro.
4. Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio. Tal equilibrio puede existir sólo si cualquier cambio produce fuerzas que tienden a restaurar las condiciones previas a la alteración.

FUENTE: Adaptado y extractado de Bruce D. Henderson, «The Anatomy of Competition», *Journal of Marketing*, 47, 2, primavera de 1983, pp. 7-11.

Identificar a los competidores no es tan sencillo como puede parecer a simple vista. Además de los actuales, deben tenerse en cuenta los competidores potenciales. Éstos pueden originarse por diversos motivos:

- a) *Expansión del mercado.* Por modificación de los límites territoriales, como, por ejemplo, una hipotética entrada de un nuevo país en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- b) *Expansión del producto.* Cualquier empresa que dispone de alguna ventaja competitiva o detecta una oportunidad de negocio, puede ampliar su oferta a productos distintos de los habituales. Por ejemplo, Walmart[®], cadena de supermercados, se expandió para crear Banco Walmart[®] reconocido por las bajas tasas que ofrece al mercado.
- c) *Integración hacia atrás.* Los clientes son competidores potenciales. La cadena K2[®], después de estar adquiriendo durante algún tiempo muebles a fabricantes independientes, decidió producirlos en plantas propias.
- d) *Integración hacia adelante.* Los proveedores también pueden convertirse en competidores. Un fabricante de procesadores puede convertirse en otro de computadoras.

El análisis de la competencia, tanto actual como potencial, requiere tener una información constante y permanente sobre la misma, para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles que puedan constituir oportunidades o amenazas para la empresa. Las fuentes de información pueden ser de distinto tipo, desde informes publicados por los competidores, hasta estudios de mercado realizados por empresas especializadas, publicidad emitida por los competidores, o información personal de los vendedores, intermediarios y proveedores. Esta forma de concebir el análisis de la competencia se denomina *benchmarking*, que es una

técnica de dirección empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de acción y de mejora continua, para identificar oportunidades de innovación y realizar cambios efectivos en el negocio, con el fin de tratar de lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados. Se reconoce a la empresa Rank Xerox[®] como la creadora de esta técnica de dirección empresarial.

3. EL MACROAMBIENTE

En los apartados anteriores se han analizado los elementos que constituyen el microentorno de la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Todos ellos se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial; es decir, existen porque hay relaciones de intercambio. Por el contrario, los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales.

En los apartados siguientes se describen los distintos factores del macroentorno, se contemplan los cambios experimentados en ellos durante los últimos años y se analiza su influencia en las decisiones comerciales y en los comportamientos del mercado. Las dimensiones del macroentorno pueden concretarse en las seis que se indican en la tabla 2.3, en la que se detallan los aspectos fundamentales a considerar de cada una de ellas.

3.1. Entorno demográfico

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida, como consecuencia de los avances en el tratamiento de las enfermedades, se prolonga continuamente. Esto lleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión en la pirámide poblacional, con un mayor número de adultos mayores y menor, en cambio, de jóvenes.

Los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, productos para la higiene de los niños, guarderías, colegios, etc. En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad influye positivamente en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para las personas de edad más avanzada.

TABLA 2.3

Dimensiones del macroentorno

Dimensiones	Aspectos a considerar
Demográficas	<p>Tamaño de la población:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tasas de natalidad y mortalidad. — Estructura de edad. — Formación de familias. — Movimientos de la población.
Económicas	<p>Ingreso y riqueza nacional (distribución, disponible, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> — Crecimiento/recesión. — Inflación. — Desempleo. — Tasa de interés. — Política monetaria. — Política fiscal. — Tipos de cambio. — Balanza de pagos.
Sociales/culturales	<p>Cambios en los valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Incorporación de la mujer al trabajo. — Cambios en las expectativas. <p>Cambios en los estilos de vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tendencias en la educación. — Cuestiones sociales. — Grupos sociales. — Actitudes y comportamientos de uso de los productos. — Delincuencia, drogadicción, etc.
Legales	<p>Legislación: regulación/desregulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Jurisprudencia. — Tratados internacionales.
Políticas	<p>Sistema político:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Relaciones entre la Federación y los Estados. — Libertades, garantías. — Grupos de poder, «lobbies», etc.
Tecnologías	<p>Inventos e innovaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tasa de difusión de las innovaciones. — Patentes. — Investigación y desarrollo.

También se observan otros cambios importantes en la población mexicana, que tienen una considerable repercusión sobre los hábitos de compra y consumo de determinados productos:

- a) *Estabilidad en el número de matrimonios.* La proporción de personas casadas en México (de 12 años de edad en adelante) ha registrado una tendencia ligeramente al alza, aunque dentro de una cierta estabilidad: en 1980 era del 53.9%, en 1990 bajaba a un 53.5% y en el 2010 la proporción de personas casadas o en unión libres se situaba en el 60% aproximadamente. La edad promedio de los contrayentes de matrimonio en 2010 fue de 26.6 años en hombres y 23.8 en mujeres.
- b) *La mayor inestabilidad de la familia.* En el año 2010 la tasa de divorcios por cada 100 matrimonios alcanzó el 20.4%, contrastando con el 7.4% del año 2000. Esto ha dado lugar a un cambio importante en el número de personas que habitan un hogar, lo que exige que el diseño, formato, tamaño o envase del producto se adapte a estas situaciones.
- c) *Los movimientos migratorios internos.* En el año 2010 las estadísticas mostraban una tendencia descentralizadora de la población, el país tuvo una inmigración internacional del 3.3% y una tasa de emigración internacional del 4.6%.

3.2. Entorno económico

El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo:

- El *ingreso* es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución de la ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo.
- El *nivel de empleo* determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.
- El *tipo de interés del dinero* influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción en las tasas de interés, estimulará la compra de viviendas y de productos de consumo.

- La *carga fiscal* determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El *tipo de cambio*, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros.
- La *inflación* también afecta a la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria.

El comportamiento de los indicadores económicos nacionales se ve influido por las políticas económicas tendentes a cumplir los acuerdos de los diversos tratados de libre comercio que ha firmado México en los últimos años; principalmente por el TLCAN, que implicó una apertura en todos los sectores económicos y un intento de homologación de criterios en materia laboral y de manejo de incentivos y subsidios para evitar la competencia desleal entre los tres países firmantes: USA, Canadá y México.

3.3. Entorno cultural y social

Los cambios culturales y sociales experimentados en la sociedad occidental han sido sustanciales en las últimas décadas. El ritmo de estos cambios en México se ha acelerado a partir del inicio de la década de los noventa, durante el período llamado «salinismo», y se han visto favorecidos por la inmersión de México en los mercados mundiales por medio de los tratados de libre comercio y demás acuerdos de cooperación económica que el país ha firmado en las últimas décadas.

Se ha visto una mayor incorporación de la mujer a las actividades productivas en México. La mujer dispone ahora de menos tiempo, pero de mayores recursos para hacer compras, a la vez que aumentan los ingresos familiares. Al disponer la mujer de menos tiempo, los productos han de ser más fáciles de usar (por ejemplo, alimentos preparados) y más cómodos de adquirir, lo que exige nuevos y más eficientes sistemas de distribución, con horarios adaptados a los tiempos de trabajo.

El incremento de los recursos económicos y del nivel cultural, así como la paulatina disponibilidad de más tiempo libre de grupos cada vez más numerosos de la sociedad mexicana, ha originado un cambio en los estilos de vida. En general, el mexicano promedio practica más deportes, se preocupa por su físico, se interesa más por la moda y se preocupa en mayor medida por la naturaleza y el medio ambiente. Esto se traduce en un mayor consumo en cantidad, pero a la vez, más selectivo en calidad. Poco a poco cobra fuerza el movimiento de consumo de alimentos de alto valor nutritivo, y en ocasiones hay quien prefiere

un producto *light*, que no engorde, o rico en fibra; las personas desean vestir prendas «de marca» y compran más artículos deportivos.

3.4. Entorno legal y político

Actualmente se observa, por una parte, un menor empeño que antes de los poderes públicos por establecer controles y normas de conducta en múltiples sectores económicos. Se produce lo que se ha denominado una «desregulación», que da mayor protagonismo a las leyes del mercado y fomenta la competitividad. Por otra parte, tiene lugar también un proceso de privatización de sectores o actividades que habían estado tradicionalmente en el sector público. La privatización de la telefonía, de los servicios ferroviarios, de la banca y otros monopolios son ejemplos de este proceso.

Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales.

3.5. Entorno tecnológico

Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica y la computación han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones y la transmisión y tratamiento de la información.

Hoy en día puede disponerse de varios canales de televisión, bien por transmisión mediante antena convencional, por cable o vía satélite, que ponen al alcance del usuario la información y los programas emitidos desde cualquier parte del mundo. En la década de los sesenta, la fotocopiadora era un instrumento de uso restringido; hoy en día, en cambio, es utilizada de modo cotidiano por infinidad de usuarios.

Por otra parte, los avances científicos en los campos de la biología, química, física, energía, etc., permiten desarrollar nuevos y mejores productos que pueden atender de modo más efectivo las demandas actuales y satisfacer las necesidades no cubiertas o latentes del mercado. La tecnología se está aplicando también a muchos servicios que antes eran realizados sólo por personas. Hoy en día se pueden hacer múltiples operaciones bancarias a través de un cajero automático, efectuar compras desde el domicilio por medio de una computadora, enviar un mensaje escrito a distancia a través del correo electrónico e interactuar con empresas a través de redes sociales.

La red **Internet** permite el acceso a innumerables bases de datos de diferentes tipos (bibliotecas, culturales, empresas de servicios, etc.) y a otros usuarios, para intercambiar mensajes, datos y programas. Hoy en día el Internet se ha

expandido considerablemente, ha modificado muchos de los esquemas de interacción con el consumidor y ha originado innumerables cambios en el campo de la mercadotecnia.

3.6. El medio ambiente

El medio ambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no sólo por la defensa realizada por los movimientos ecologistas y por los partidos «verdes» en algunos países, especialmente en la Unión Europea, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales.

Cada vez aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación las noticias, los comentarios o los artículos sobre el agotamiento de recursos naturales, la contaminación de los ríos y mares, los residuos tóxicos, los gases contaminantes de los motores, la disminución de la capa de ozono, la desaparición progresiva de vida vegetal o animal, etc. Esta degradación progresiva del medio ambiente ha creado una conciencia colectiva sobre la importancia de proteger al planeta y ha llevado a los poderes públicos y a entidades de diversa índole a fomentar el ahorro de energía y el reciclado de productos, así como a establecer regulaciones en el uso de los recursos naturales, el desarrollo de procesos industriales o el empleo de productos contaminantes.

En México existe una legislación que incluye normas para la protección del medio ambiente y obliga a las empresas a adaptar sus productos y procesos de fabricación a las especificaciones adecuadas para disminuir su impacto negativo en el entorno. Esta legislación incluye al ámbito federal y se extiende a los estados, con una serie de leyes y reglamentos respaldados principalmente por la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Al margen de restricciones o imposiciones legales, un número creciente de empresas está adoptando políticas e implementando acciones respetuosas hacia el medio ambiente; especialmente aquéllas cuyas ventas se dirigen a mercados externos se suman al cumplimiento de estándares internacionales o prácticas hoy en día comunes para el uso correcto de los recursos. Algunas empresas han obtenido reconocimientos en ese sentido y se encuentran inmersas en la transición hacia la economía «verde» o incluso hacia la denominada economía «azul», en la que las empresas se someten a un autocontrol cada vez más estricto para el cumplimiento de su responsabilidad hacia la sociedad y el planeta.

Un número importante de empresas continúa asociando la protección del medio ambiente con el encarecimiento de sus procesos de fabricación. Sin embargo, muchas otras encuentran que un esfuerzo en ese sentido se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social.