El FSE invierte en tu futuro

# MARKETING

**David Pérez**

**Diciembre 2007**

*©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).*
*Documentación elaborada por la EOI.*
*Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI.*

# INDICE


1. INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN DE MARKETING ..... 5
1.1. LA FUNCIÓN DE MARKETING ..... 5
1.2. ¿QUÉ ES EL MARKETING? ..... 9
1.3. ALGUNAS CONSIDERACIONES HISTÓRICAS ..... 11
1.4. REQUISITOS DE LOS INTERCAMBIOS DE MARKETING ..... 16
1.5. LOS CONCEPTOS ESENCIALES DE LA FUNCIÓN DE MARKETING ..... 17
1.5.1. EL CONCEPTO CALIDAD COMO VALOR PERCIBIDO ..... 17
1.5.2. EL POSICIONAMIENTO ..... 19
1.5.3. LAS VENTAJAS DIFERENCIALES COMPETITIVAS ..... 21
1.5.4. EL MIX DE MARKETING ..... 22
1.5.5. EL SISTEMA DE MARKETING ..... 24
1.6. A RECORDAR ..... 26
1.7. DICCIONARIO DE MARKETING ..... 27
1.8. PÁGINAS WEB RELACIONADAS ..... 29
1.9. BIBLIOGRAFÍA ..... 30
2. EL PLAN DE MARKETING ..... 31
2.1. PLANIFICACIÓN Y PREVISIÓN ..... 31
2.1.1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING Y VENTAS ..... 31
2.1.2. VENTAJAS DE HACER UN PLAN DE MARKETING Y VENTAS ..... 33
2.1.3. ¿CÓMO CONSTRUIR UN PLAN DE MARKETING? ..... 34
2.2. EL ÍNDICE IDEAL DE UN PLAN DE MARKETING ..... 35
2.3. EL CONTROL DEL PLAN DE MARKETING ..... 37
2.4. A RECORDAR ..... 39
2.5. DICCIONARIO ..... 40
2.6. PÁGINAS WEB RELACIONADAS ..... 41
2.7. BIBLIOGRAFÍA ..... 42
3 EL MERCADO ..... 43
3.1.- EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO ..... 43
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA: FACTORES DEL ENTORNO ..... 43
3.2.1. AGRUPAMIENTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO ..... 45
3.2.2. LAS OPORTUNIDADES DE MARKETING ..... 45
3.3. LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING: ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO ..... 45
3.3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING Y TIPOS DE ANÁLISIS DEL MERCADO ..... 46
3.3.2. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ..... 48
3.3.3. LOS FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CONSUMIDOR ..... 49
3.4. LOS MOTIVOS DE COMPRA ..... 50
3.5. EL MERCADO INTERMEDIARIO: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ..... 53
3.6. CONSIDERACIONES SOBRE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA ..... 54
3.7. ALGUNOS MITOS DE LA DISTRIBUCIÓN ..... 56
3.8. A RECORDAR ..... 57
3.9. DICCIONARIO ..... 60
3.10. PÁGINAS WEB RELACIONADAS ..... 62
3.11. BIBLIOGRAFÍA ..... 64
4 EL PRODUCTO ..... 66

4.1. DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE PRODUCTOS ..... 66
4.1.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTO ..... 67
4.1.2. DESARROLLO DE PRODUCTOS ..... 69
4.1.3. POLÍTICAS DE PRODUCTOS ..... 70
4.1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS ..... 70
4.1.5. PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS ..... 71
4.2. MODIFICACIÓN Y ANULACIÓN DE PRODUCTOS ..... 74
4.3. LOS NUEVOS ESQUEMAS DE INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS ..... 78
4.4. EL JEFE DE PRODUCTO ..... 80
4.5. A RECORDAR ..... 81
4.6. DICCIONARIO DE MARKETING ..... 83
4.7. PÁGINAS WEB RELACIONADAS ..... 84
4.8. BIBLIOGRAFÍA ..... 85
5 EL PRECIO ..... 86
5.1. SISTEMAS Y POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS ..... 86
5.1.1. FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PRECIO: ..... 88
5.1.2. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PRECIO ..... 90
5.1.3. ETAPAS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LA EMPRESA ..... 93
5.1.4. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS ..... 94
5.2 EL PRECIO IDEAL ..... 96
5.3. POLÍTICA DE BONIFICACIONES Y DESCUENTOS ..... 96
5.4.PRECIOS PROMOCIONALES Y OTROS SISTEMAS DE MOTIVACIÓN COMERCIAL DEL MERCADO 98
5.5. A RECORDAR ..... 99
5.6. DICCIONARIO ..... 101
5.7. PÁGINAS WEB RELACIONADAS ..... 102
5.8. BIBLIOGRAFÍA ..... 103
6 LA ACCIÓN COMERCIAL ..... 104
6.1. LOS FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LAS VENTAS ..... 104
6.2. SELECCIÓN DE VENDEDORES ..... 105
6.2.1. INTRODUCCIÓN ..... 105
6.2.2. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO ..... 106
6.2.3. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ..... 107
6.3. FORMACIÓN DE VENDEDORES ..... 112
6.4. PLANES Y SISTEMAS DE FORMACIÓN ..... 115
6.5. MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DE LA RED DE VENTAS ..... 116
6.6. ORGANIZACIÓN DE LA RED DE VENTAS ..... 118
6.6.1. ESTRUCTURA DE LA RED DE VENTAS ..... 119
6.6.2. ORGANIZACIÓN DE TERRITORIOS Y RUTAS ..... 119
6.7. TÉCNICAS DE VENTA ..... 121
6.7.1. PREPARAR LA ENTREVISTA ..... 122
6.7.2. LA NEGOCIACIÓN ..... 122
6.7.3.CONVERTIR LAS OBJECIONES EN OPORTUNIDADES ..... 123
6.7.4. EL CIERRE ..... 123
6.8. PREVISIÓN DE VENTAS ..... 124
6.8.1.LOS OBJETIVOS COMERCIALES: LAS CUOTAS DE VENTA ..... 125
6.9.A RECORDAR ..... 127
6.10 DICCIONARIO DE MARKETING ..... 129
6.11PÁGINAS WEB RELACIONADAS ..... 131
6.12 BIBLIOGRAFÍA ..... 132
7LA COMUNICACIÓN CON EL MERCADO ..... 134
7.1 LA PUBLICIDAD: ELEMENTO ESENCIAL DE LA COMUNICACIÓN ..... 134

7.2. Las relaciones con la Agencia ..... 135
7.2.1. Tipología de las agencias ..... 137
7.2.2. El sistema de remuneración de la agencia ..... 138
7.2.3. La elección de la Agencia ..... 138
7.3. Los Medios de Comunicación ..... 139
7.4. Los Conceptos principales de la Comunicación ..... 141
7.5. La campaña de publicidad ..... 142
7.6. Eficacia Publicitaria ..... 147
7.7 El presupuesto publicitario ..... 149
7.8. A recordar ..... 151
7.9 Diccionario de Marketing ..... 153
7.10. Páginas web relacionadas ..... 156
7.11. Bibliografía ..... 157
8 El Plan de Acción ..... 158
8.1 Programas y Cifras Comerciales ..... 158
8.1.1. ¿Qué es un Programa de Acción? ..... 159
8.1.2. Ventajas de la generación de Programas de Acción ..... 159
8.1.3. Metodología de Elaboración de los Programas de Acción ..... 159
8.2. La Medición de la Demanda ..... 161
8.2.1. La Medición de la Demanda Futura ..... 161
8.2.2. Objetivos de la Medición de la Demanda Futura ..... 162
8.2.3. Consideraciones Generales sobre la Medición de la Demanda ..... 162
8.2.4. Los Conceptos Esenciales de la Medición de la Demanda ..... 162
8.2.5. Métodos de Medición de la Demanda Futura ..... 164
8.2.6. Otras Consideraciones sobre la Demanda Comercial Futura ..... 171
8.3. El Plan de Ventas. Los principales Presupuestos ..... 172
8.3.1. El Presupuesto de Ventas ..... 172
8.3. A Recordar ..... 174
8.4. Diccionario de Marketing ..... 175
8.5. Páginas web relacionadas ..... 176
8.6. Bibliografía ..... 177

# 1. INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN DE MARKETING

***CONTENIDOS:***

***La Ciencia del Marketing y su aplicación a las empresas. Desarrollo histórico. Conceptos principales: Ventajas Diferenciales, Calidad como Valor Percibido, Posicionamiento, Mix de Marketing y otros***

## 1.10. LA FUNCIÓN DE MARKETING

Así como otras áreas funcionales en las empresas derivan de diferentes Ciencias que les sirven de base teórica sustancial (las Finanzas derivan de la Economía; los Recursos Humanos de la Sociología y de la Psicología, entre otras) la Función de Marketing (que integra a su vez varias sub-funciones, incluida la importante Subfunción de la gestión de la Acción Comercial, de las Ventas) tiene su fundamento en la Ciencia del Marketing, ciencia que surge de las necesidades que suscitan los excedentes del mercado agrícola de principios de los años treinta del siglo XX en Estados Unidos, y que ha avanzado también en España considerablemente en los últimos 10 ó 15 años.

De ser vista como un conjunto de técnicas (más o menos intuitivas) que servían tan solo para tratar de vender más, a la moderna consideración del Marketing como una Ciencia del Comportamiento de los seres humanos como Compradores y como Vendedores ha habido un largo trecho por recorrer; y ello ha significado un enorme esfuerzo del que ahora estamos empezando a ver esperanzadores resultados.

**La Ciencia del Marketing es una Ciencia del Comportamiento Humano** que se encuadra dentro del conjunto de las modernas Ciencias Sociales (el Derecho, la Sociología, la Psicología Social, etc.) con un explícito reconocimiento —aunque todavía bastante escaso entre nosotros— en el ámbito universitario.

Ya existen cátedras genéricas de Marketing en las principales Universidades españolas (y algunas más específicas en el ámbito de la Investigación de Mercados), pero, en España, aún, estamos alejados de la situación académica de otros países de nuestro entorno, en los que las cátedras universitarias sobre Marketing se prodigan de manera abundante y muy monográfica, sobre muchos de los apartados específicos y concretos de su actividad.

Y es que se mantiene aún en España contra esta Ciencia un cierto resquemor —infundado en la mayoría de los casos, y fruto más de la desinformación y de los tópicos al uso que de la realidad científica comprobada— que atribuye a su acción la creación casi enfermiza de nuevas necesidades por parte de las empresas (preferentemente por las multinacionales), y la manipulación malsana de las voluntades aparentemente "mal informadas" de los "incautos" ciudadanos.

**Los nuevos planteamientos del Marketing** aplicado a proyectos empresariales o institucionales de tipo político, social o cultural también están ayudando a la comprensión de que los efectos de la aplicación honesta y profesional de esta moderna Ciencia son altamente positivos para la sociedad, y a que se dejen de lado otras percepciones negativas basadas en generalizaciones injustas y en una total ausencia de información sobre los verdaderos procesos con los que el Marketing trabaja.

Porque la Función de Marketing no es otra cosa más que la concreción de esta Ciencia dentro de la actividad estratégica y operativa de las empresas (nacionales y multinacionales, grandes o pequeñas, de uno o de otro sector) y de las instituciones (fundaciones, partidos políticos de todo signo, instituciones religiosas, culturales o de la Administración Pública, ONG´s y otras entidades sin ánimo de lucro) que se han dado cuenta de la verdadera importancia de su uso técnico y profesional.

**En cooperación con las demás Funciones principales de la empresa** (Producción, Compras, Recursos Humanos, Finanzas, etc.) la Función de Marketing es la que concentra en su operativa, no solo los elementos para la obtención de los Ingresos necesarios para la supervivencia activa de empresas e instituciones (a través de la Subfunción Comercial o de Ventas ya citada), sino también las técnicas y las herramientas más idóneas (Investigación de Mercados) para el conocimiento preciso del comportamiento de los Clientes Potenciales (aquellos que pueden llegar a ser nuestros clientes, en el sentido más amplio de la expresión) y de los Clientes Reales (aquellos que ya lo son actualmente, para fidelizarlos y para garantizar su preferencia compradora permanente) que son los que conforman en términos económicos la Demanda —sean estos consumidores, usuarios o utilizadores—, y para el desarrollo de Ideas, de Productos y de Servicios, junto con las de fijación del Precio y del resto de las condiciones económicas y las de gestión de las acciones Logísticas y de Planificación, que garantizan el óptimo nivel de Servicio al Mercado y que constituyen, también en términos económicos, lo que genéricamente denominamos la Oferta.

La Función de Marketing garantiza también la coordinación de la Comunicación con el Mercado (por medio de las políticas de Publicidad, de Promoción, de Relaciones Públicas y de otras que se basan en modernos sistemas de información o comunicación, entre los que destaca Internet y los sistemas audiovisuales y multimedia), y el desarrollo de los Planes y Programas de Acción concretos, a partir de los cuales se establecen y se indican las Estrategias y las Políticas de Marketing relacionándolas con el resto de los Planes de las empresas.

Además, la Función de Marketing integra todos los aspectos relacionados con los Sistemas de Información específicos para el apoyo técnico para la idónea toma de decisiones, y también los aspectos relacionados con los procedimientos y sistemas de Auditoría y Control de su propia actividad, que sirven para corregir las lógicas desviaciones y para mejorar constantemente los resultados.

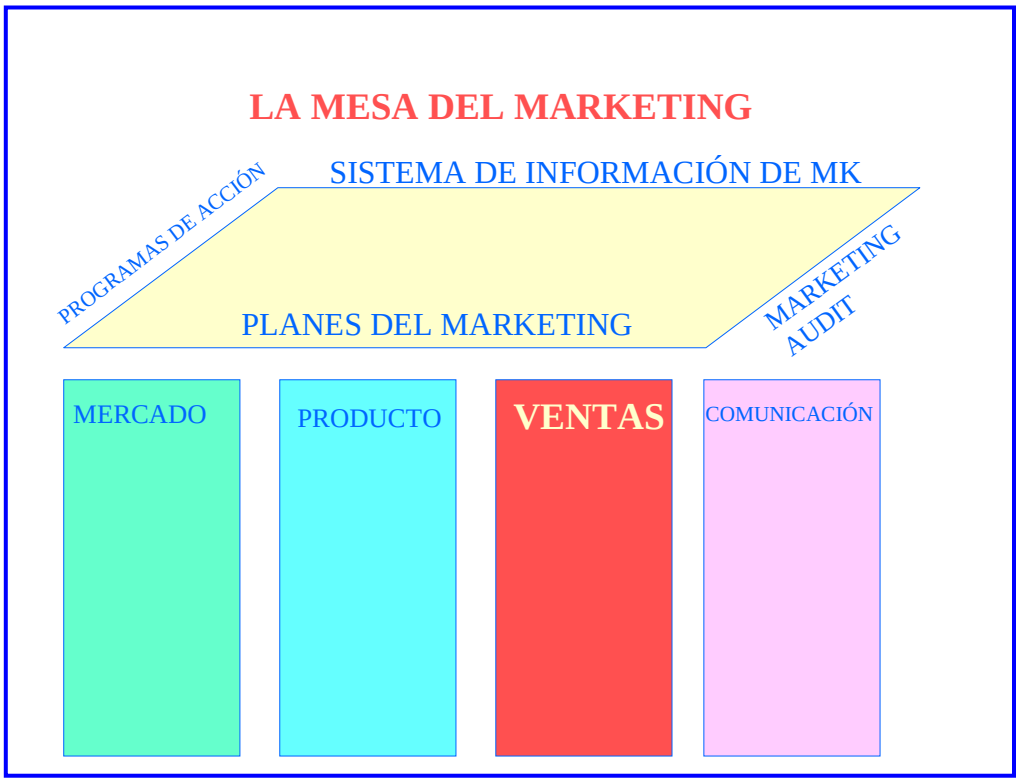
Una forma más actual de representar todos estos contenidos de la Función de Marketing que acabamos de señalar podría ser la de una mesa (la Mesa del Marketing) con cuatro patas (como son habitualmente las mesas genuinas) en la que se introducirían de forma gráfica todas las actividades y competencias de esta Función que ahora estamos estudiando.

Cada una de estas cuatro patas de la **Mesa del Marketing** representaría una de las Subfunciones en las que se divide la Función de Marketing: Mercado (o Demanda); Producto (u Oferta); Ventas (el contacto eficiente entre la Oferta y la Demanda); y Comunicación (la transmisión al Mercado del Posicionamiento y de las Ventajas Competitivas Diferenciadoras en las que se basan las preferencias y la libre manera de Elegir y de Preferirnos que tienen los Clientes).

Esta Mesa del Marketing es una manera nueva y equilibrada de representar la Función de Marketing, pero es también absolutamente comprensiva e integradora de las famosas 4 P´s que podemos encontrar en los manuales básicos de la Ciencia del Marketing (el Producto, el Precio, el Lugar de Venta (Place) y los Sistemas de Promoción). Pensamos que, en los momentos actuales, los Factores Variables de Marketing que pueden ser utilizados para efectuar cada día la mejor combinación que seduzca a nuestros Clientes (Mix de Marketing o Marketing Mix, como se desee) son, indefectiblemente, muchos más, son también crecientes en número, y son cada vez más complejos, empiecen o no por la letra P sus denominaciones.

Los cuatro lados del tablero (Planes, Programas de Acción, Sistema de Información de Marketing y Auditoría de la Función) representarían entonces los elementos instrumentales de esta importante Función empresarial.

La empresa podría ser así considerada más como una orquesta sinfónica que como una sociedad más jerarquizada, tipo ejército, por ejemplo. A pesar de las diferencias en la importancia relativa (atractivo frente a los Clientes) de cada uno de los músicos o de los intérpretes de esta orquesta (es decir, de las Funciones y Subfunciones de Marketing en nuestro caso) todos ellos (todas las Funciones y Subfunciones de Marketing) están implicados en un proceso común y en un común objetivo, que se basa no solo en la intrínseca calidad técnica de cada uno y en el ejercicio individual de una cierta libertad profesional y artística —que forzosamente tiene que ser de tipo cooperativo— sino también en el desarrollo eficaz y coordinado del conjunto, bajo el control y la supervisión de una unidad superior (la Dirección, el Director) con cualidades no solamente técnicas, sino también humanas y psicológicas que lo convierten en el líder del conjunto que trata, con su esfuerzo y con sus capacidades, de dirigir al grupo de manera ordenada y de coordinar sus actividades y sus esfuerzos hacia el éxito esperado.



La estrategia de las empresas que tienen éxito continuado y creciente está siempre orientada al Mercado.

Es decir, que:

- Trabajan con técnicas de Marketing en la mayor parte de sus actividades; y
- Consideran que el Marketing debe estar siempre presente en sus procesos de toma de decisiones.

## 1.11. ¿QUÉ ES EL MARKETING?

La Función de Marketing es una función esencial de las empresas cuya finalidad es Conocer el comportamiento de los Compradores y de los Vendedores, para aplicar soluciones que redunden en beneficio mutuo en el ámbito del Mercado.

Se equivocan quienes creen que el Marketing es un mero departamento de la empresa que sirve sólo para estimular la demanda (para colocar al Cliente, como sea, los Productos que fabricamos...). Marketing es una forma de entender los negocios, una mentalidad de trabajo. Es la esencia y el fundamento de las empresas que sitúan el centro de su actividad en la seducción y en la satisfacción permanente de sus Clientes y de los demás Públicos-Objetivo con los que todos trabajamos: Empleados, Accionistas, Proveedores, Medios de Comunicación, la Sociedad en general, etc.

***Realmente —entendido, claro, desde un punto de vista estricto — el objetivo de una empresa no es ganar dinero. El verdadero objetivo de una empresa es mantener a sus Clientes satisfechos. Ganar dinero, si se gestionan las cosas como es debido, es tan solo el resultado lógico de lo anterior.***

## CRITERIOS PARA UNA DEFINICIÓN MÁS COMPLETA

Hemos indicado al principio de este apartado una definición resumida de la Función de Marketing. A continuación, se incluyen una serie de criterios definitorios que permitirían al lector completar una definición mucho más concreta.

- Es una **Ciencia** del ámbito de las modernas Ciencias Sociales.
- Estudia el **comportamiento** de los seres humanos como **Compradores** y como **Vendedores.**
- Es un **Conjunto Ordenado** de técnicas, habilidades y herramientas de gestión.
- En las empresas es la **Función** que canaliza los **Ingresos** a través de las **Ventas.**
- Sirve para **Analizar y Conocer Permanentemente Datos** de los **mercados**.
- Y para ayudarnos a tomar **Decisiones**.
- Pretende **Ayudar** también a las empresas a dar **satisfacción** a sus Clientes (tanto a los potenciales como a los actuales).
- Trata de **Estimular** la **Libre Preferencia** de los Clientes hacia los productos que venden las empresas, frente a las propuestas comerciales de sus Competidores.
- Los métodos de satisfacción (genéricamente denominados Productos) son: **Productos físicos, Servicios e Ideas.**
- Intenta **Adaptarse** a las **Conveniencias** de los Mercados.
- Conjuga **Calidad de Marketing** (como **Valor percibido**), con la **Calidad Técnica** necesaria y con la **Rentabilidad Económica** (como obtención de **Beneficios** y creación de riqueza).
- Trata de adaptarse a las **Mejores Condiciones** de Precios, Costes, Personas, Lugares de Venta, etc. según el **Punto de Vista de los Clientes en cada momento y en cada Mercado**.
- No es una ciencia “opinable”. Se basa en **Paradigmas científicos** y en **Técnicas** de gestión; y no en las meras habilidades naturales de cada persona.

- Ayuda a combinar, a mezclar **(Mix)** sabiamente los **Factores y Variables** que se dan en los diferentes mercados en los que la empresa trabaja o pretende trabajar.

OTRAS DEFINICIONES DE MARKETING

- Conjunto de técnicas que sirven de puente entre la Producción y el Consumo.
- Todas las actividades llevadas a cabo por los sujetos que intervienen en los intercambios, orientadas a prever, promover, facilitar y dar curso a las transacciones. (Federación Española de Marketing).
- Conjunto de técnicas para orientar los Productos hacia los Consumidores.
- Actividades orientadas a: 1) determinar las necesidades del Consumidor; 2) desarrollar los Productos y Servicios más idóneos para Satisfacer dichas Necesidades; y 3) Descubrir y Potenciar la demanda de los mismos.
- **Philip Kotler**, uno de los grandes teóricos del Marketing, sin embargo, da una definición más escueta: ***Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios***. Definición que, como e lógico, requeriría quizás un análisis más específico sobre los conceptos: *humano, facilitar, realizar e intercambios.*

Como se ve, unos ponen su acento en la propia función, otros lo ponen en los procesos y los sistemas, y algunos en la Ciencia que les sirve de fundamento.

Las personas que trabajan en el área de Marketing (Estudios de Mercado, Publicidad, Ventas, Desarrollo de Productos, Selección de Vendedores, Formación, etc.) en los países industrializados suponen ya un cuarto del total de la población activa.

## 1.3. ALGUNAS CONSIDERACIONES HISTÓRICAS

El Marketing moderno surge en las primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, cuando la venta de los excedentes de producción (propiciados por los éxitos productivos de la revolución industrial ya consolidada) constituyen uno de los principales problemas

de la economía norteamericana. Es entonces cuando los agricultores y los industriales vuelven sus ojos hacia los expertos universitarios en economía demandándoles soluciones efectivas.

**How to mark?,** les dicen**.¿Cómo tenemos que hacer para vender ahora que nos sobra lo que hemos producido siguiendo sus indicaciones?…**

Estas son las principales preguntas de donde se deriva el nombre de la nueva ciencia.

Se empiezan a usar ya las primeras marcas y las técnicas de investigación de mercados más incipientes. La empresa Procter & Gamble, a raíz de una estrepitosa caída de las ventas de su jabón Camay, comienza a estudiar las necesidades de los consumidores y sus motivos para comprar. Al principio con meras entrevistas personales; más tarde, con métodos sistematizados y metodizados y con la ayuda de otras ciencias del comportamiento humano, como la Psicología o la Sociología, y de ciencias menos humanísticas, como las Matemáticas o la Estadística. (Definición inicial de la American Marketing Association: A.M.A. en 1934, en Chicago).

Fue tras conocer estos nuevos parámetros cuando Procter orientó su estrategia hacia los mercados y diseñó su primera comunicación publicitaria. A finales de los años treinta, la empresa instauró internamente su departamento especializado en Investigación de Mercados, y se convirtió en la primera y más prestigiada escuela de Marketing de todo el mundo.

El Marketing llega a Europa el siglo pasado a principios de los años sesenta y un poco más tarde a España. Precisamente, la Escuela de Organización Industrial (EOI) fue pionera (a principios de los años setenta) en el establecimiento de programas y cursos de Marketing y Dirección Comercial que complementaban los programas básicos de Organización y Gestión de Empresas que configuraban el núcleo central de sus actividades.

El proceso reactivo de la denominación conceptual de la Europa de ese tiempo modifica algunos de los términos con los que la nueva ciencia empezaba a desarrollarse. Así, frente a la denominación Dirección de Marketing, se contrapone en Francia el de Dirección Comercial, función que asume la gestión integral de estas actividades.

El Director Comercial se encarga tanto de las Ventas como de la aplicación de los modelos de Marketing que se importan desordenadamente desde los Estados Unidos.

El lanzamiento de productos deviene uno de los desarrollos-estrella del nuevo comercio. En España, los nuevos talentos de Marketing consiguen llevar a muchas empresas a cotas impensables, eso sí, con enfoques tradicionales hacia la Producción más técnica o hacia la simple Venta voluminosa y cuantiosa de productos y servicios.

A partir de 1973, fecha de la creación del primer hipermercado en España (en Francia y en otros países de Centro Europa las nuevas técnicas ya se estaban aplicando antes con toda intensidad), la Distribución de productos alimenticios y de cosmética se convierte en la punta de lanza de las acciones de Marketing más profesionalizadas.

Sin embargo, si preguntáramos a las empresas españolas qué entienden ellas por Marketing, muchas (más de un 80 por ciento) contestarían que hacer publicidad o hacer estudios de mercado. Nunca mencionarían actividades tales como: Vender, Desarrollar Productos y Servicios, Fijar los Precios, etc. Es decir, tendrían una visión muy escasa de lo que el Marketing representa. Además, añadirían, con un cierto deje de "orgullo" (el que procede de la vieja costumbre nuestra de despotricar de lo que se ignora…) que ellas no lo practican, ni falta que les hace.

Otro alto porcentaje (un 60 por ciento o más) diría que el Marketing es una mezcla de vender, hacer publicidad y algo de relaciones públicas.

Y menos del 10 por ciento restante se acercaría bastante a la verdadera naturaleza de esta función y explicarían que ellos utilizan sus técnicas diariamente.

Si a eso añadimos que la percepción popular es que el Marketing sirve para crear nuevas necesidades no "necesarias" para el género humano, basándose en extraños movimientos persuasivos y manipuladores, y que se trata más bien de un conjunto de habilidades intuitivas para las que cualquier persona normal está preparada sin una previa formación, tendremos ya el marco actual (a principios del siglo XXI) de la situación de esta ciencia en España.

Lo cierto es que de una u otra forma el Marketing se ha convertido en una herramienta necesaria para las empresas modernas, y que su utilización genera importantes efectos

multiplicadores positivos tanto para las empresas que lo ponen en práctica como para los entornos sociales donde se desarrolla.

> De hecho, los países donde el bienestar es más elevado en términos generales (independientemente de que haya desajustes de importancia y nuevas necesidades de redistribución de la riqueza que hay que solucionar con urgencia) se miden, entre otros parámetros, por su nivel de uso o no de las técnicas de Marketing más avanzadas.

Y viceversa: en sociedades cerradas actualmente al libre Mercado, como: Cuba, Irán, Irak, Afganistán, Corea del Norte, etc. o en los países donde la **libertad de elegir** (elemento clave para el desarrollo del Marketing) brilla por su ausencia, el nivel de bienestar social está incluso por debajo de los mínimos más razonables.

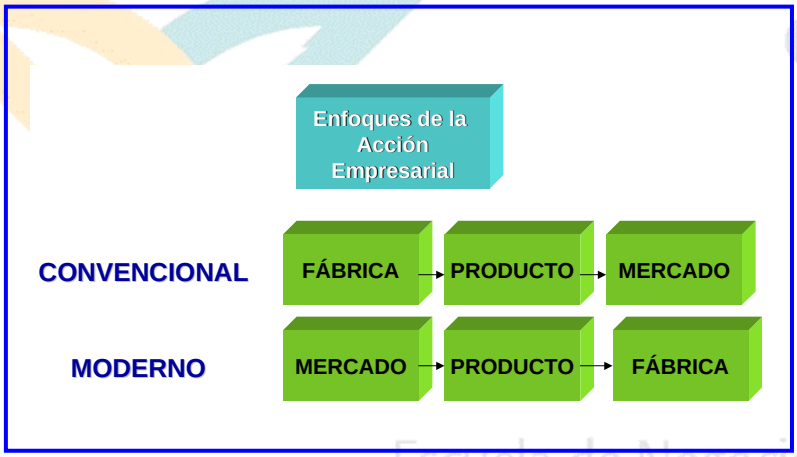
Relaciones de causa-efecto aparte, parece claro que una de las características de los países desarrollados es precisamente su nivel de libertad de mercado o la situación en que se encuentre en el camino hacia este objetivo. De hecho, nuestra regulación constitucional de este apartado representa una de las garantías (artículo 38 de la Constitución Española) —aún no totalmente desarrolladas— de su estricto cumplimiento.

**El Marketing se basa en la libertad que tienen los ciudadanos para preferir la adquisición de unos u otros productos en un mercado en el que la competencia libre esté ampliamente garantizada.**

En todo caso, como es lógico, el enfoque al Marketing en las empresas no constituidas recientemente (las más antiguas) no ha sido algo estrictamente natural; han debido pasar forzosamente (y a veces de manera traumática) por varios tipos de orientación intuitiva antes de abordar el enfoque moderno y más profesional del mercado.

La orientación más tradicional: “Tenemos una Fábrica excelente en la que hacemos unos productos de buena “calidad” (entendiendo por tal que los productos están “bien hechos” tan solo desde el punto de vista técnico) y tratamos de dar el servicio más adecuado a nuestros clientes” es un enfoque basado puramente en la Producción que hoy es del todo insuficiente.

Es necesario, pues, un cambio de enfoque. Un enfoque basado en Conocer las Necesidades de los mercados (entendiendo por necesidades el más amplio conjunto de las necesidades materiales, los deseos, las creencias, los sentimientos y los objetivos de toda índole de las personas y de las empresas o instituciones que son los Compradores) y en reorientar cuanto antes la Producción a su exacta medida.

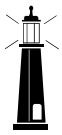



Y es necesario todavía un paso más: el enfoque de Marketing que, a la vista de las necesidades del Mercado, es capaz de estudiarlas de manera no empírica ni evidente, sino con técnicas adecuadas que suponen siempre una Ventaja Competitiva Diferencial sobre sus más cercanos Competidores.

Si los productos que fabricamos no pueden ser vendidos de manera rentable, de nada vale que hablemos de calidad y servicio. Habrá que entender con claridad que son un absoluto fracaso.

En general, los enfoques de la acción empresarial se han desarrollado siempre desde una Orientación inicial a la Producción Técnica, en la que el Director de Producción o Director Técnico era quien tomaba las decisiones sobre qué productos fabricar, cuándo y de qué manera "lanzarlos al mercado", qué cantidades y con qué presentación, etc., hasta la más moderna orientación al Marketing en la que toda la empresa se mueve en el sentido de esta importante función empresarial de la que, además, depende la obtención de los Ingresos rentables a partir de la correcta gestión de las Redes de Venta.

Como es lógico, la gestión de los aspectos financieros y contables, la de los recursos humanos y las demás funciones esenciales de la empresa (incluida la propia Dirección Estratégica) se centrarán ordenadamente ahora en el servicio eficiente sobre todos los aspectos regulados por el Marketing.



No se trata de convertir en expertos en Marketing a todos los empleados de la empresa. Pero no estaría de más que los expertos se supieran al dedillo "la melodía del Marketing" y que el resto de los empleados fueran "silbando la misma musiquilla" del Marketing por los pasillos.

## 1.4. REQUISITOS DE LOS INTERCAMBIOS DE MARKETING

Para que puedan producirse (es necesaria una **potencialidad** inicial de todas las operaciones) los intercambios regulados por la Función de Marketing son necesarios unos requisitos mínimos indispensables:

- La existencia de dos partes, como mínimo, para realizar la transacción.
- Que lo que una parte ofrece sea percibido como de Valor por la otra, independientemente de la opinión del ofertante.
- Que esta otra esté dispuesta a pagar un Precio por lo que recibe.
- Que las partes puedan aceptar o rechazar en libertad las condiciones del intercambio (base éste requisito de la Libre Competitividad empresarial).

La existencia posterior o no de Técnicas específicas de Marketing en estos intercambios cualificará las operaciones independientemente de su carácter económico. Es decir, vender yogur en una jarra o en una cántara al borde de la carretera es sin duda una operación de intercambio económico; vender, sin embargo, yogures en un hipermercado, en tarrinas decoradas especialmente en atención a los gustos de los clientes que constituyen el público al que nos dirigimos (target group o público-objetivo), y usando además herramientas técnicas de Marketing como apoyo, es una actividad de Marketing muy diferente.

Si se consigue, además, que estos intercambios sean libremente duraderos, estaríamos ya hablando de modernos factores de fidelización y de repetición de los intercambios que hoy se agrupan bajo el moderno concepto de Customer Relation Management (CRM), técnicas especiales destinadas al mantenimiento permanente de los intercambios entre los mismos Clientes (satisfechos) y las mismas Marcas de Productos o de Servicios.

**El Marketing es una filosofía nueva. Una manera de entender la empresa con el fin de conseguir los objetivos de rentabilidad y supervivencia por los que luchan todos los proyectos empresariales (grandes y pequeños) que se desarrollan en el mundo.**

Por las mañanas nos despertamos con un radio-reloj o un despertador Casio. Los hombres se afeitan con una cuchilla Gillette, mientras preparan el café en una cafetera Moulinex. Las mujeres se arreglan para ir a su trabajo y se maquillan con productos de L´Oreal. Subimos en un automóvil Seat y llamamos por un teléfono de Airtel o Movistar. Escuchamos en la radio Philips una canción del último disco de Luis Eduardo Aute, nos fumamos un cigarrillo Marlboro (aunque sabemos que es perjudicial para la salud, porque vimos anoche el anuncio que así lo indicaba en TV1), y tratamos de que la ceniza no nos manche la corbata de Balenciaga que ayer nos regalaron unos amigos en el curso de una visita a El Corte Inglés…

> Todos somos por definición consumidores (John F. Kennedy)

## 1.5. LOS CONCEPTOS ESENCIALES DE LA FUNCIÓN DE MARKETING

El Marketing utiliza conceptos cuyo significado no coincide exactamente con los significados convencionales. Incluso, algunos de estos conceptos confieren en el entorno del Marketing nuevos significados sobre los que merece la pena alguna aclaración.
Veamos a continuación los más importantes.

### 1.5.1. EL CONCEPTO CALIDAD COMO VALOR PERCIBIDO

Tradicional y popularmente, se viene entendiendo por Calidad la “manera correcta de hacer las cosas (esencialmente los productos físicos o materiales) desde un punto de vista estrictamente técnico. De hecho, vendría a ser algo así como la “ausencia de

chapuzas". Los sellos de calidad que reconocen una trayectoria "limpia" de defectos así lo reconocen.

> La frase o el eslogan "Tenemos productos de calidad", o el más manido "Ofrecemos Calidad y Servicio", son planteamientos muy clásicos, más bien utilizados por empresas que solamente basan su "Marketing" en determinados (y muy escasos) argumentos.

El concepto Calidad, desde Marketing, no se refiere tanto al Valor Añadido del que hablan los manuales de Economía, sino al **Valor Percibido** realmente por los Clientes en el Mercado. El concepto ha pasdo así de ser un Valor Objetivo (mi lavadora lava...) a ser un Valor Subjetivo (mi lavadora me gusta, me parece cómoda...), conectado directamente con el ámbito emocional de los Clientes. Es decir, que se ha pasado del terreno de lo material, de lo técnico, al terreno de lo personal y de los sentimientos.

Será, pues, Valor aquello que yo, Cliente, percibo subjetivamente como Valor. Independientemente de lo que tú, Vendedor, trates de decirme sobre los parámetros y circunstancias de su fabricación técnica o de los valores que tú hayas añadido; los cuales, en muchos casos, ya los doy como supuestos de antemano. Y, por lo tanto, sin valor.

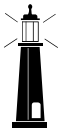
Solo así se entiende que yo esté dispuesto a gastar libremente, de mi dinero, de mi renta, el triple de dinero en un pantalón vaquero con rotos que en un pantalón vaquero con pinzas, con raya y con vuelta en los bajos. (Eso sí: los rotos… deben ser de absoluta Calidad. Nada que ver con esos rotos caseros que desde lejos se ven como chapuceros y domésticos).

No existen códigos objetivos que indiquen a los consumidores lo que es o no bueno para ser adquirido. Eso sí, podrían existir (o deberían existir) sistemas de información y de educación fomentados por el Estado (cuidando mucho los límites del intervensionismo para que no afectara a la libertad de elegir) que sirvieran para orientar el consumo hacia la decisión individual libre, según las personales escalas de valores y los personales códigos compradores de cada uno.

## 1.5.2. EL POSICIONAMIENTO

Posicionamiento es un concepto del Marketing Estratégico que tiene que ver con la forma en la que la empresa, la marca o el producto son percibidos por el consumidor.

Más exactamente podría referirse a la manera en que la empresa, la marca o el producto se sitúan, se colocan, toman posición, se "posicionan", en suma, dentro de la mente del Cliente, dentro de la mente del Mercado.



Hay que tener en cuenta que los productos físicos, las ideas y los servicios tienen siempre un valor simbólico individual y subjetivo (un Valor que cada uno percibe de diferente forma), que cada cuál evalúa a partir de la congruencia interna que este valor tenga con sus referencias personales acerca de sí mismo, con su propia imagen, o con el entorno en el que se desarrollan sus actividades sociales, culturales o profesionales.

El producto, la marca, la empresa, pues, son conceptos que tienen que ser consistentes con la propia imagen de quienes constituyen sus mercados, de quienes los van a consumir, usar o utilizar.

Sobre la base de esto, el Marketing actual debe trabajar mucho para suministrar al comprador potencial el Producto Esperado más que el producto real (la pura realización material) o el producto ideal (soñado de forma imposible por el que lo genera).

Aunque el Marketing moderno debe perseguir no solo la mera satisfacción del Cliente, sino su **seducción permanente**, en aras de su fidelización a medio y largo plazo.

Como vemos, también el Posicionamiento tiene, entonces, una estricta relación con la percepción personal del consumidor.

Y constituye además un requisito forzoso para las empresas. Como un corsé inevitable que sujeta nuestro cuerpo, pero que limita también nuestros movimientos tiene ventajas e inconvenientes, pero es concepto clave para la percepción de nuestra Marca o de nuestra empresa.

***Si preguntáramos a un millar de personas normales por la calle qué les sugiere la marca Volvo, más de 800 dirían espontáneamente: Seguridad.***

***Si les mostráramos aparte una lista de términos o de atributos calificativos de similar índole, la respuesta así inducida nos acercaría entonces al cien por cien. Cuando curiosamente, Volvo, en estos momentos ya no es técnicamente (según los tests de seguridad, los crash tests) el vehículo más seguro. Pero el ciudadano de a pie desconoce estos resultados y guarda todavía en su mente aquel Posicionamiento.***

Todo ello tiene implicaciones estratégicas para el Marketing, ya que desde este Posicionamiento se determinan, en primer lugar, las necesidades de un segmento definido del mercado (Segmentar es buscar grupos de Clientes potenciales cuyo comportamiento comprador sea homogéneo, de acuerdo a las categorías del producto y con respecto a un símbolo apropiado de propia imagen, a un Posicionamiento), para proceder, después, a desarrollar y comercializar productos, ideas y servicios que satisfagan estos criterios.

El resultado más claro del Posicionamiento de éxito es una imagen reconocible y compaginable mentalmente con una marca distintiva. Cada aspecto del diseño del producto, del precio, de la comunicación, de la distribución, de los factores del Marketing Mix, en suma, deben reflejar esta imagen lo más fielmente que les sea posible porque influye en la correcta percepción de lo que queremos que comuniquen nuestra marca o nuestra empresa.

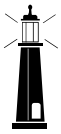
La Estrategia de Posicionamiento será el programa por el que la empresa pretende crear una imagen ventajosa, nítida y diferenciada del producto en la mente de un segmento consumidor.

De ahí que se defina de la siguiente manera: Posicionamiento es la percepción que tiene el Mercado, resumida en una palabra o en un pequeño grupo de palabras (L´Oréal Paris —vemos que lo escriben en francés, sin acento, para significar lo chic y el glamour parisinos—; Iberia, en su juego con la letra ñ de España; El Corte Inglés como Variedad de Surtido, Confianza y Garantía; etc.) que una empresa o una organización pretende lograr que los Clientes que integran un segmento de su Mercado Potencial tengan una idea clara y sin dudas de las Ventajas Diferenciales Competitivas de sus marcas y de sus productos.

La Estrategia de Posicionamiento es la esencia misma del Mix de Marketing. Complementa la Estrategia de Segmentación de las empresas, y optimiza la selección de los públicos-objetivo para aplicar en ellos la combinación más sabia (Mix, del inglés to mix = mezclar) que haga que los clientes potenciales nos prefieran a nosotros en vez de elegir a nuestros competidores.

### 1.5.3. Las Ventajas Diferenciales Competitivas

Si tuviéramos que elegir entre dos cosas absolutamente iguales, la manera en que activaría nuestra preferencia para elegir una de las dos vendría dada únicamente por el azar.



Solamente estaremos en disposición real de elegir libremente cuando una de las dos sea (nos parezca) **distinta y mejor** para nosotros. Es decir, cuando sea (o así lo percibamos individualmente) Diferente y Ventajosa desde nuestro personal punto de vista, según el concepto subjetivo de Valor que cada uno de nosotros, como Cliente potencial —aquél que puede (del verbo latino *potere*, poder) llegar a ser nuestro Cliente, lo sea o no ahora— aplica en cada momento según sus propios y libres criterios.

Ser distintos y mejores (porque también se puede ser distinto y peor…, no debemos olvidarlo) es uno de los objetivos esenciales sobre los que debe trabajar mucho la Función de Marketing. Porque solo así podremos tratar de convencer a nuestros Clientes Potenciales para que nos prefieran y para que elijan nuestros productos, en vez de que elijan o prefieran los de nuestros Competidores.

En esta época de tan intensa competencia, las empresas deben ofrecer a sus clientes productos mejores y diferentes. Si no lo hacen, su futuro corre un serio peligro (**Philip Kotler**)

***De nada nos servirán las técnicas de Marketing más refinadas si la preferencia de los mercados, la elección de los Clientes, va a venir dada tan solo por las reglas del azar.***

> "Hemos acreditado nuestra alta eficacia como ejecutivos —nos ha dicho recientemente P.G. Peterson— simplemente porque tratamos de hacer las cosas un poco mejor. Porque gran parte de lo que, con todo eufemismo, llamamos creatividad, no es en realidad sino un simple pulimento superficial: cubrimos con un poco de brillo los mismos productos y las mismas técnicas vendedoras del pasado. Y con ello nos damos por satisfechos. A veces, me divierto leyendo libros de éxito comercial u oyendo a cantantes, escritores y organizaciones aparentemente progresistas que denigran del Marketing que, sin embargo, ellos mismos practican profusamente. Y que describen a los comerciantes y publicistas como monstruos que son capaces de crear mercados donde no los había, y de manipular a las masas inocentes e incautas a comprar objetos que ni desean ni necesitan, como si de una hipnosis colectiva maligna se tratara".

Coja uno de sus productos; póngalo al lado de los productos similares al suyo que venden sus competidores; y pregúntese con sinceridad en qué es mejor el suyo que el de los otros. Y si no está seguro de ser objetivo pregunte a personas en las que usted no puede ejercer ninguna influencia. Con las respuestas obtenidas saque sus propias conclusiones y haga una lista de las ventajas conocidas (¿quién mejor que Vd. para saber cuáles son?…) y de las desventajas (que también las tendrá…, si es Vd. sincero), y vea después cuáles son las causas por las que un Cliente (que es completamente libre de comprar lo suyo o lo del vecino…) prefiere antes el suyo al de la competencia o viceversa.

Este tipo de ejercicios ayuda bastante a clarificar el panorama. No necesita usted ser muy crítico: con ser realista, ya le vale. Estará empezando ya a poner las bases para conocer a fondo cuáles son sus propias Ventajas Competitivas Diferenciales. ¡Enhorabuena!

### 1.5.4. El Mix de Marketing

Con todos los elementos que hemos introducido en las patas y en el tablero de nuestra Mesa del Marketing (teniendo en cuenta que podríamos llegar a poner muchos mas si entráramos en más detalle) y que hemos dado en llamar Factores Variables de Marketing: el Producto, la Publicidad, la Red de Ventas, la forma que tenemos de Investigar nuestros Mercados, la manera de Planificar, etc. (habría sin más hasta una

larga veintena de factores generales que se podrían combinar) tenemos que construir una combinación, un cocktail, una mezcla **(Mix)** que "encandile", enamore y seduzca a nuestros Clientes Potenciales o Reales todos los días.

A esta combinación sabia e incógnita de la que dependen las preferencias de nuestros clientes (y, por lo tanto, de la que van a depender los ingresos de nuestra empresa, no lo olvidemos) la denominamos **Mix de Marketing** o Marketing Mix, en inglés, si se desea.

**No existen recetas mágicas para atraer a los Clientes, ni para conseguir que compren, que repitan y que estén literalmente "colgados" de nuestras propuestas comerciales. Es únicamente con la ayuda de la Ciencia del Marketing y de sus técnicas como lo conseguiremos.**

Los Factores Variables de Marketing con los que tenemos que construir nuestra combinación de éxito son, concretamente, el objeto de nuestro estudio porque son ellos los que van a integrar el contenido específico y concreto de nuestro Plan de Marketing

J. McCarthy propuso en 1964 una clasificación de los Factores Variables del Mix de Marketing que se hizo muy popular, las llamadas 4 P´s, que, sin embargo, hoy se ha visto muy superada, porque la lista de los Factores Variables que tenemos que introducir cada día en nuestro cocktail de Marketing ha aumentado considerablemente. (Y lo seguirá haciendo en el futuro). De tal manera, que los cuatro casilleros de clasificación de McCarthy son hoy insuficientes para albergar a todas las variables del Mix cómodamente.

En principio, cualquier elemento que pueda alterar "el sabor final de la combinación", en el sentido de alterar también la preferencia de los consumidores a favor o en contra de nuestra oferta, de nuestras propuestas comerciales al Mercado, puede ser considerado inmediatamente como un Factor Variable de nuestro propio Mix particular.

Se llaman 4 P´s porque en inglés comienzan con esta letra. Son las siguientes:

- Producto.
- Precio.
- Plaza (o lugar donde se vende).
- Promoción (en un sentido amplio, como comunicación con el Mercado, que abarca también la propia acción comercial de la Venta).

Recientemente, el propio Kotler ha aumentado a 6 las P´s incluyendo los aspectos Políticos y la (Opinión) Pública como factores que afectan a favor o en contra a las decisiones comerciales de las empresas.

Cualquiera de estos elementos podemos incluirlo en la Mesa del Marketing según sea nuestra propia estrategia actual o futura.

### 1.5.5. El Sistema de Marketing

Los intercambios económicos que se producen en una sociedad constituyen su Sistema de Marketing específico. Los expertos en esta Ciencia estudian estos Sistemas para esclarecer:

a) Cómo funcionan; y

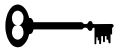
b) Cómo pueden perfeccionarse.

> Las empresas ocupan un sitio preferente (pero no exclusivo ni único…) en el Sistema. Son necesarios otros elementos (Consumidores, Usuarios, Utilizadores, Competidores, Intermediarios, Instituciones, etc…) para definir ampliamente este concepto.

La gestión y la administración del propio Sistema de Marketing de una empresa requiere tener una idea muy clara de cuáles son los Factores Variables que pueden modificar en uno u otro sentido la demanda (sean éstas controlables por la empresa, semicontrolables o incontrolables totalmente) y cuáles los que condicionan las decisiones comerciales (en

el sentido más amplio del concepto), los contenidos del mix, el esfuerzo necesario a aplicar en el proyecto empresarial de que se trate, la estrategia de su reparto a lo largo del proceso y los objetivos a corto y medio plazo, entre otros, para tratar de buscar permanentemente las bases en las que asentar las decisiones comerciales en función del comportamiento esperado de los clientes en relación con estos factores.

La estrategia de Marketing de una empresa se basa en las suposiciones (más o menos contrastadas científicamente…) respecto a las probables y posibles



reacciones del mercado de referencia (de los grupos homogéneos ya segmentados). Estas reacciones pueden describir el comportamiento de: un solo comprador; de uno o varios segmentos; de un sector económico; o de un mercado.

El nivel más favorable de agregación de estos comportamientos depende:

- del problema de que se trate,
- del tipo de análisis que se utilice,
- de los recursos que se apliquen a este análisis,
- del tiempo que dure el proceso,
- de los datos de que se dispone previamente,
- del número y distribución de los compradores,
- de los objetivos que se pretendan.

La Reacción del Mercado no es, por lo tanto, una reacción estándar que responde tan solo a recetas magistrales predeterminadas. La Reacción del Mercado es el comportamiento de las actividades de venta en relación, como es lógico, con los diversos niveles, combinaciones y repartos del esfuerzo comercial de cada empresa.

## 1.6. A RECORDAR

- La Ciencia del Marketing es una ciencia del ámbito de las Ciencias Sociales que trata de conocer en detalle el comportamiento de los seres humanos como Compradores y como Vendedores, con el fin de perfeccionar, en beneficio recíproco, los mecanismos de los intercambios.

- Marketing es un conjunto de técnicas de concreta aplicación en los mercados. Y no solo en los intercambios económicos, sino también en los culturales, los políticos y los sociales.

- La Ciencia del Marketing se concreta en la empresas en la denominada Función de Marketing

- Esta función es una de las más importantes funciones de la empresa. Sobre todo para aquellas que tienen como estrategia general de actuación la orientación de sus proyectos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes potenciales, como base de la rentabilidad y de la supervivencia.

- Dentro de esta función encontramos una serie de factores que afectan al intercambio (dando contenido formal a la libre elección compradora de los clientes potenciales), de cuya combinación más idónea dependen las preferencias de los mercados.

- Estos factores (encuadrados hasta ahora comunmente en las denominadas 4 P´s) son:

  - El Mercado
  - El Producto
  - Las Ventas
  - La Comunicación con el Mercado
  - El Plan de Marketing
  - Los Programas de Acción concretos
  - El Sistema de Información
  - La Auditoría del Sistema de Marketing.

- El Marketing llega a España 30 años después de su aparición en Estados Unidos. Este retraso económico-cultural propicia la percepción más o menos generalizada de que el Marketing no es ni siquiera una ciencia, sino tan solo una herramienta de manipulación de los mercados y de fomento de las compras de bienes y servicios innecesarios.

- Las empresas de éxito enfocan su actividad hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

- Hay una íntima correlación entre sociedades desarrolladas y utilización generalizada en ellas de técnicas de Marketing.

- La Calidad es un valor percibido subjetivamente por los clientes.

- Posicionamiento es la percepción resumida e individual de los valores en los que los mercados basan su satisfacción.

- Cuando las empresas logran resaltar de manera positiva sus diferencias ventajosas respecto a sus competidores, los clientes potenciales expresan su aceptación con la compra repetitiva y fiel de sus productos.

- La mezcla sabia de estos factores y ventajas constituye el llamado Mix de Marketing, la fórmula sabia que hay que comunicar al mercado permanentemente, para que los clientes establezcan sus preferencias de compra hacia nuestros productos y no hacia los de nuestros competidores.

## 1.7. DICCIONARIO DE MARKETING

- **Acciones de Marketing.** Actos concretos de la operativa de la actividad de Marketing que se ejecutan en consonancia con los Planes y Programas definidos previamente por la Dirección de Marketing.

- **Actividad comercial**.- Conjunto de acciones encaminadas al intercambio económico para la consecución de un beneficio.

- **Auditoría de Marketing**.- Control periódico, profesional, sistemático e independiente de las actividades y funciones de Marketing de una empresa o de una organización no mercantil para analizar su desarrollo y corregir las posibles desviaciones en relación con los objetivos.

- **Benchmarking**.- Comparación técnica de las actividades de una empresa, y de sus procedimientos y métodos de trabajo comercial, con las acciones de Marketing del mejor de sus competidores o con las empresas más destacadas de otros sectores, en busca de una emulación de los aspectos positivos más relevantes.

- **Calidad Objetiva o Calidad Técnica**.- Nivel técnico alcanzado por un producto en relación con unos criterios previos susceptibles de ser medidos objetivamente.

- **Calidad Subjetiva o Valor Percibido**.- Juicio general y subjetivo del valor de un producto, basado en determinados indicadores, como la experiencia, la utilización, los motivos y finalidades, y otras circunstancias individuales y personales.

- **Cliente Potencial**.- Persona o entidad que tiene muchas probabilidades definibles técnicamente de realizar una compraventa de nuestros productos o servicios a corto plazo.

- **Desmarketing**.- Acciones de Marketing encaminadas a que un determinado grupo de clientes reales disminuya la demanda hacia uno o varios de nuestros productos, con el fin de garantizar la calidad de los mismos, aumentar la fiabilidad y el nivel de confianza en nuestra marca, e incrementar la fidelidad de los compradores.

- **Marketing Mix**.- Combinación ideal de los factores y ventajas de marketing de una empresa orientados a motivar a uno o más grupos de públicos-objetivo, en base a la mezcla más provechosa de los elementos del producto, del mercado, de la gestión y de la tecnología.

- **Ventajas Competitivas Diferenciales**.- Conjunto de técnicas y habilidades específicas y relevantes de una empresa u organización que les diferencian positivamente de sus competidores.

## 1.8. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

- http://www.ama.org: Página para la formación en temas de Marketing creada por la AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Permite acceder a una gran cantidad de noticias y publicaciones referentes al Marketing, así como la posibilidad de realizar cursos y jornadas de formación.

- http://www.the-dma.org: Página creada por DIRECT MARKETING ASSOCIATION. Ofrece la posibilidad a sus miembros de gestionar mejor su Departamento de Marketing, poniendo a su disposición toda una serie de herramientas formativas y profesionales de ayuda.

- http://www.majon.com: Ofrece apoyo comercial a todos aquellos que deseen emprender alguna actividad comercial.

- http://www.marketingtips.com: THE INTERNET MARKETING CENTER. Publicación on line sobre temas de Marketing.

- http://www.gmarketing.com: GUERRILLA MARKETING es una publicación que ayuda a los emprendedores que tienen pequeñas empresas y que necesitan una ayuda formativa en Marketing.

- http://www.cim.co.uk: THE CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING. Según ellos, lo mejor de lo mejor en temas de Marketing.

- http://www.dmnews.net: DIRECT MARKETING NEWS. Magazine que ofrece formación, trabajo, eventos y toda clase de noticias relacionadas con el Marketing.

- http://www.mm.be: MEDIA MARKETING. Noticias sobre Marketing.

## 1.9. BIBLIOGRAFÍA

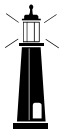

- Kotler, Philip. Análisis, Planeación y Control. Prentice-Hall Inc. U.S.A. 1972.
- Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Marketing. Ed. Ariel Economía 1990.
- Drucker, Peter F. Administración para el futuro. Ed. Parramón (Barcelona) 1993.
- González Ruíz, Francisco. Marketing de mercados turísticos. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Cuenca. (1998).
- Grande, Ildefonso. Dirección de Marketing. Mc graw Hill (1992).
- Pérez, David. Iniciación al Marketing del Futuro. Ed. Cirde (1990).
- Pérez, David. Vender en tiempos de incertidumbre. Ediciones Grupo. Madrid (1999).
- Hartley, Robert F. Errores en el Marketing. Editorial Paraninfo. (1990).
- Kotler, P. El Marketing según Kotler. Ediciones Paidós. (1999).
- Iniesta, I. Master en Marketing. Ediciones Gestión (2001).
- Ryan, W.T. Guía básica para la actividad de Marketing. Deusto (2000).
- Channon, Derek. Marketing y Dirección estratégica en la Banca. Ed. Díaz de Santos. Madrid. (1990).
- Bennet, Peter D. Diccionario de Marketing. AMA Chicago (1998).
- Boss, Jean F. Le Marketing des entreprises d´haute technologie. ADETEM. París (1998).
- CEOE/CEPYME. Gestión Comercial y Marketing. Ed. CEOE. Madrid (1995).

# 2 EL PLAN DE MARKETING

***CONTENIDOS:***

***El Plan de Marketing y Ventas. Las variables del Mix de Marketing. La combinación más adecuada de estos factores para que los Clientes nos prefieran en vez de preferir a nuestros Competidores.***

El verbo Planificar tiene que ver con la expresión de los deseos de aquello que queremos que ocurra en nuestra empresa en el futuro. El verbo Prever tiene que ver con la capacidad de predecir los escenarios sobre alguno de los cuales podría transcurrir la acción y la actividad de nuestra empresa. A profundizar sobre ambos apartados se dedica este capítulo.



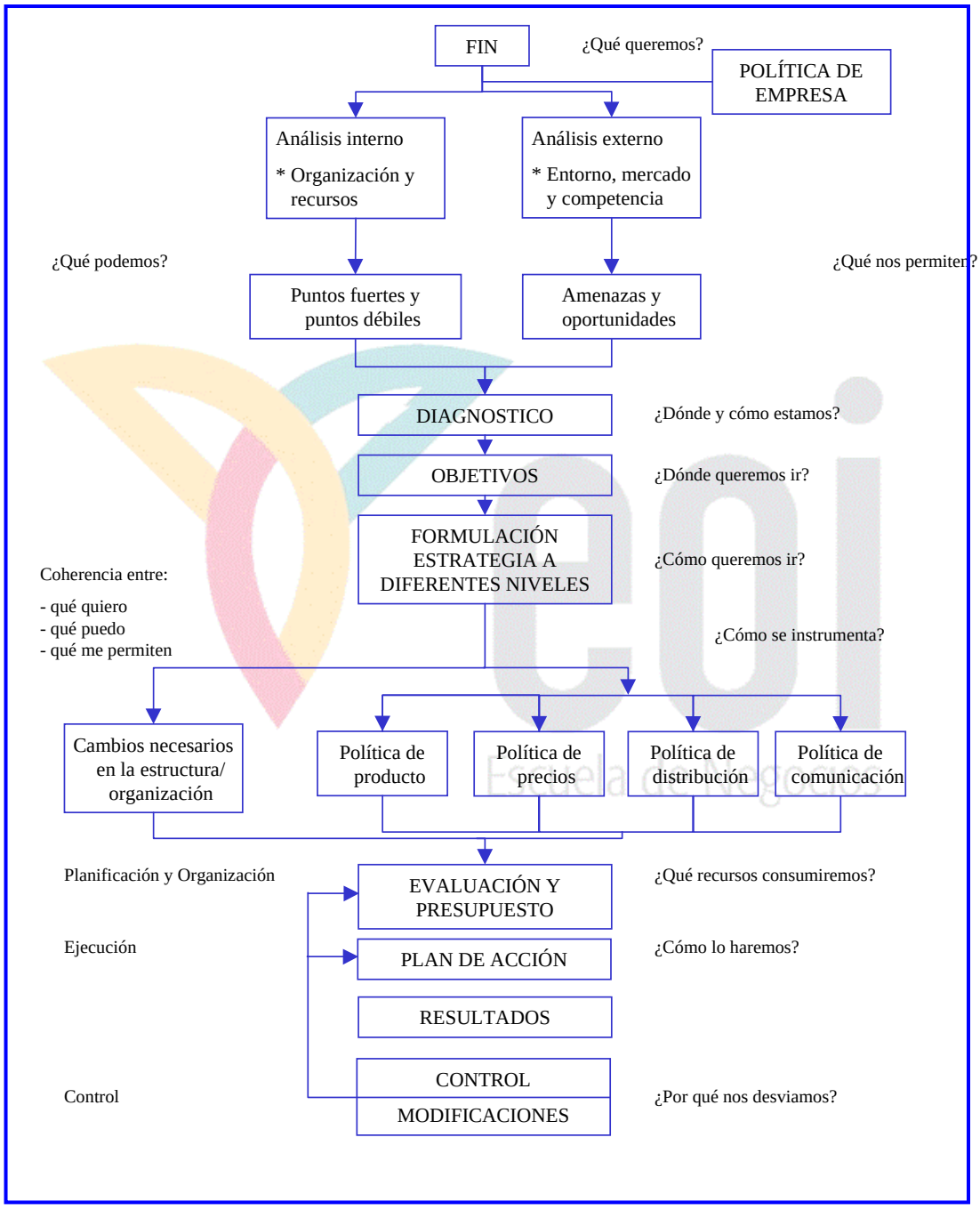
## 2.1. PLANIFICACIÓN Y PREVISIÓN

En términos de Marketing denominamos **Plan de Marketing** a aquel documento que nos indica las potencialidades del Mercado y las de nuestra empresa dentro de ese Mercado, además de definir y fijar los Objetivos y las Metas a conseguir, la Estrategia y las Políticas diseñadas para ello, la Programación concreta de los recursos que van a ser utilizados, los tiempos, las cantidades y las responsabilidades funcionales y operativas; y el establecimiento de los Presupuestos y Previsiones de Ventas, así como los Métodos y Sistemas de Supervisión, Evaluación y Control de la Acción Comercial y de la Función de Marketing de nuestra empresa.

### 2.1.1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING Y VENTAS

En el cuadro que vemos a continuación podemos apreciar en detalle las fases de ese proceso.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING




(*Fuente: G. Sánchez Gállego*)

Como vemos, hay que ir haciéndose preguntas combinadas acerca de los medios y los recursos, los fines y los puntos de partida.

El trabajo coordinado sobre cada uno de estos apartados nos conducirá a la realización de un documento en el que se fijen cada uno de los puntos esenciales que dan contenido formal a nuestro Plan de Marketing y Ventas.

Lo hemos denominado **Plan de Marketing y Ventas** porque, a pesar de que la Función de Marketing teóricamente engloba e incluye la Acción Comercial, existe siempre un cierto recelo de que el Plan de Marketing sea un documento referido tan solo a las acciones de Investigación o de Comunicación. Así quedan englobadas sin confusión posible todas las actividades que nos interesan.

En términos generales, nuestro trabajo inicial se reduciría a:

A) Realizar un análisis previo de la situación definiendo la situación de origen y las expectativas futuras deseadas

B) Hacer un diagnóstico y un pronóstico que sean creíbles y precisos.

C) Formular los objetivos con claridad.

D) Definir estrategias y tácticas, es decir, el sistema de soluciones propuestas para alcanzar los objetivos.

E) Implantar el modelo y hacerlo operativo.

F) Poner en práctica un mecanismo de feedback que nos permita la supervisión activa del Plan a lo largo del proceso con carácter permanente.

Lo que tenemos que hacer, ya en concreto va a ser definido más en detalle en este mismo Capítulo.

### 2.1.2. VENTAJAS DE HACER UN PLAN DE MARKETING Y VENTAS

Hacer un Plan de Marketing y Ventas tiene las siguientes Ventajas:

Refleja con precisión los objetivos dentro de un entorno empresarial y económico-comercial.

Indica los puntos fuertes y débiles de nuestra actividad, lo que permite atenuar los segundos y potenciar los primeros.

Constata las vías de crecimiento del negocio.

Define año a año los recursos y medios, lo que redunda en una mayor eficacia.

Fija los plazos, el calendario, los programas y las responsabilidades.

Concreta las bases de la eficacia de la organización.

Propone escenarios económicos de gastos, ingresos y resultados.

Sirve de guía y de elemento de análisis de las desviaciones para ser corrección inmediata.

Alienta la participación y el trabajo cooperativo.

Enuncia los sistemas y métodos de control, lo que ayuda en gran medida a la impulsión y al apoyo colaborativo.

Es un elemento de imagen y profesionalidad frente a terceros: Bancos, Organismos Oficiales, etc.

### 2.1.3. ¿CÓMO CONSTRUIR UN PLAN DE MARKETING?

Hay que desarrollar un Índice previo, atendiendo especialmente a las variables del Marketing Mix:

Introducción breve sobre la situación de la empresa y el entorno.

Punto de partida, objetivos y resultados esperados.

El Mercado: el conocimiento de los clientes, los intermediarios y los competidores. Canales de Distribución.

El Producto: desarrollo y lanzamiento de Productos, el Precio y la Distribución Física (Logística). El nivel de servicio al mercado.

Las Ventas: selección y formación de vendedores, sistemas de motivación y remuneración, la organización de las ventas y los métodos de control. El merchandising.

La Comunicación con el Mercado: Publicidad, Promociones y Relaciones Públicas.

Programas de Acción concretos.

Conclusiones y anexos numéricos: Plan de Ventas, Plan de Remuneración de la Red Comercial, Cuenta de Explotación previsional, Márgenes, Precios, Análisis de Resultados, etc.

## 2.2. El Índice Ideal de un Plan de Marketing

Como hemos ido viendo, construir un Plan significa seguir las pautas de un modelo.

Este modelo tiene unos contenidos básicos que pueden ajustarse según las características de cada documento en particular y según las circunstancias de cada empresa en cada momento .

Pero, en general, los contenidos giran siempre alrededor de los siguientes apartados:

1. Introducción
2. Resumen Preliminar
3. Visión del Negocio
4. Misión de la empresa
5. Valores en los que se asienta nuestro desarrollo
6. La Empresa. Antecedentes. La idea inicial. Las necesidades de los Nuevos Mercados
7. Análisis del entorno. El sector de… (el que sea)
8. Análisis PEST
9. Análisis DAFO
10. Síntesis DAFO
11. Propuestas CAME
12. Nuestro Posicionamiento.
13. Nuestras Ventajas Diferenciales Competitivas
14. Las Claves de la Calidad de nuestro Marketing
15. Objetivos Estratégicos y Tácticos
16. Nuestro Mix de Marketing
17. El Mercado. Mercados Actual y Potencial. Análisis de la Demanda. Segmentación
18. El Comportamiento del Cliente. Motivos de Compra
19. Intermediarios y Prescriptores. Canales de Distribución
20. Los Competidores. Su Posicionamiento Estratégico. Política de Benchmarking
21. Nuestra Gama de Productos y Servicios Actuales y Futuros. Análisis BCG
22. Lanzamiento, Modificación y Anulación de nuestros Productos y Servicios
23. Precios y condiciones económicas de nuestros Productos. Criterios de fijación
24. El nivel de Servicio al Mercado. La Logística.

25. La gestión de la Acción Comercial:

    - Quién va a Vender
    - Cómo vamos a Vender
    - Formación y Adiestramiento de Vendedores
    - Motivación y Remuneración
    - Organización de la Acción de Ventas
    - Evaluación y Control de las Ventas
    - La Administración de la Acción Comercial

26. La Previsión de las Ventas futuras. El Plan de Ventas
27. La Comunicación con el Mercado. Nuestra Identidad Corporativa. La Marca
28. Otros elementos de Comunicación: patrocinios, imagen, etc.
29. El Marketing en el Punto de Venta. Nuestro sistema de Merchandising. Las Tiendas
30. La puesta en marcha de la Estrategia. Programas de Acción
31. Otros Factores del Mix de Marketing: económicos, sociales, culturales, legales, políticos, tecnológicos...
32. Nuestro Sistema de Información para las decisiones.
33. Calendario y Planning a corto y medio plazo
34. Números del Plan de Marketing. Cuenta de Explotación Previsional
35. El Control del Plan de Marketing. Indicadores de evaluación de resultados.
36. Las nuevas oportunidades a través de Internet
37. Conclusiones finales. La conexión con el futuro
38. Anexos, bibliografía y otros documentos de interés

Es decir, un bloque central ocupado por las diferentes Variables del Mix de Marketing y una parte introductoria inicial, a la que acompañan en las últimas páginas unas conclusiones finales.

## 2.3. El Control del Plan de Marketing

Conocer si todo se está desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función control. En efecto, el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing (Ver cuadro en pagina siguiente).

No significa que todas las desviaciones del Plan sean negativas, sino que el análisis de estas modificaciones debe ser decisorio sobre el signo de la desviación asegurándola en el futuro en el caso de ser positiva y tomando otro enfoque distinto en caso contrario.

Hay tres mecanismos básicos en la función control:

- Aprobación previa de los métodos de control.
- Observación o supervisión directa e indirecta.
- Análisis de la información. Actuación por excepciones y adopción de las medidas correctoras.

Los informes, pues, se constituyen aquí como elemento esencial de la función, mostrando el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo; proporcionando medios de verificación y de control directos; motivando a las áreas empresariales de acuerdo con el éxito en la consecución de sus objetivos; marcando la pauta en aquellos programas de acción defectuosamente ejecutados, y sirviendo de estimulo complementario para ajustar constantemente el proceso continuo de nuestra planificación.

El control se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes.

En concreto, el control de Marketing se enfrenta a un proceso que comprende:

- Análisis exterior.
- Análisis interior.

El primero se refiere al control que, sobre el propio departamento, ejercen otras áreas de la empresa y al control que el mismo departamento debe ejercer sobre otras actividades.

Pertenecen a este tipo de análisis:

- Control de la Dirección General al Departamento de Marketing.
- Control hacia otras áreas y departamentos de la organización por el Departamento de Marketing.
- Control de la competencia. Control de los agentes exteriores del entorno.
- Control de imponderables.
- Control del mercado y su evolución.

El segundo tipo de análisis se refiere al control que el Departamento de Marketing ejerce sobre sus propias actividades:

- Control del presupuesto.
- Control de personal.
- Controles de eficacia.
- Control de desarrollo de políticas.
- Control de objetivos.

Y cuantos controles sean necesarios según cada actividad concreta.

El arte de la gestión empresarial resulta de la combinación de conocer a fondo y manejar eficazmente los factores de que se dispone (sean o no del mercado) con el fin de compensar el efecto de los factores incontrolables y de potenciar los factores que nos sean positivos, realizando constantemente **un control efectivo** del desarrollo de la actividad, por

medio de distintos procedimientos de análisis que nos permitan hallar las desviaciones entre objetivos y resultados.

Por lo tanto, para que exista control debe haber:

- Unos objetivos a contrastar.
- Unos procedimientos de control.

Estos procedimientos pueden ser:

- Personales. Muy peligrosos por su subjetividad.
- De equipo. De mayor calidad.
- De tendencias de organización. Calidad óptima y objetiva.

Respecto al coste del control podemos diferenciar tres etapas que marcan la rentabilidad de los sistemas:

- Periodo de creación. Difícil y costoso.
- Periodo de implantación.
- Periodo de consolidación.

## 2.4. A RECORDAR

- El verbo Planificar tiene que ver con la expresión de los deseos de aquello que queremos que ocurra en nuestra empresa en el futuro. El verbo Prever tiene que ver con la capacidad de predecir los escenarios sobre alguno de los cuales podría transcurrir la acción y la actividad de nuestra empresa.

- Plan de Marketing es el documento que nos indica las potencialidades del Mercado y las de nuestra empresa dentro de ese Mercado, además de definir y fijar los Objetivos y las Metas a conseguir y la Estrategia y las Políticas diseñadas para ello.

- Hacer un Plan de Marketing y Ventas tiene Ventajas:

- Refleja los objetivos

- Indica los puntos fuertes y débiles de nuestra actividadConstata las vías de crecimiento del negocio.

- Define año a año los recursos y los medios.

- Fija plazos, calendario, programas y responsabilidades.

- Es un elemento de imagen y profesionalidad frente a terceros.

- Para construir un Plan de Marketing hay que desarrollar un Índice previo, atendiendo especialmente a las variables del Marketing Mix.

## 2.5. DICCIONARIO

*** Plan de Marketing**.- Documento en el que se formulan y se fijan las estrategias, los objetivos y las políticas de Marketing de una empresa. Es imprescindible que incluya, además, los apartados correspondientes a la determinación previa de los ingresos, los gastos y los resultados esperados.

*** Variables de Marketing**.- Son aquellos factores que condicionan las propuestas que desde la empresa se hacen al Mercado

*** Mix de Marketing**.- Es la combinación perfecta (desde la percepción del Cliente Potencial) que seducirá a nuestro Mercado y le llevará a preferirnos en lugar de preferir a nuestros Competidores.

*** Estrategia**.- Las decisiones estratégicas responden al qué vamos a hacer en un sentido genérico: la elección del futuro de la empresa; a qué nos vamos a dedicar.

*** Modelos**.- Los modelos representan una gran ayuda a la toma de decisiones, porque señalan objetivos, muestran las variables y las diferentes alternativas y sus diferentes interrelaciones. Como muestra del método científico se apoyan en diferentes hipótesis y teorías que nos permiten evaluar datos y hechos, y señalar los nuevos paradigmas.

*** Sistemas de Información**.- Se entiende por Sistema de Información (de Marketing) aquel sistema que nos ayuda a conocer y comprender los comportamientos de los Mercados para diseñar las estrategias de Marketing que puedan aplicarse. Es también el

conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para la toma de decisiones de Marketing.

*** Tribunal de Defensa de la Competencia**.- Creado por la Ley de Defensa de la Competencia de 17 de julio de 1989, para la delimitación de las prácticas restrictivas de la libre competencia, y para protección y su defensa. Controla que no se produzcan acuerdos o prácticas sobre las variables del Mix de Marketing que condicionen, impidan, restrinjan o falseen la libertad de Mercado.

## 2.6. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

**http:www.opingenieria.com.ar/marketing.** Es una empresa consultora para la calidad Empresarial que ofrece sus servicios de Marketing, entre los que se encuentra el de la Planificación.

**http://www.sje.cl/sectores:** Página del Colegio San Juan Evangelista en la que se muestran los contenidos de su biblioteca, entre los que se encuentran algunos documentos relacionados con Planificación.

**www.casestudies.es:** Página de una consultora en Marketing estratégico que ofrece servicios de recomendaciones estratégicas en Marketing Audit con la ayuda de casos.

**www.websitemarketingplan.com:** Una página web para dar apoyo a los que necesitan planificar el Marketing en las empresas.

**www.elogia.net:** Empresa de servicios de Marketing y comunicación que diseña experiencias relacionadas con las actividades de sus Clientes.

**www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Marketing/index.html**: En ella se pueden encontrar multitud de monografías de temas todos relacionados con el Marketing, ofreciendo una breve descripción del contenido de cada uno de ellos (en ocasiones bastante amplio) y que tocan todos los campos de negocio, así como experiencias de varias empresas, muchas de ellas bien conocidas.

**www.duplexmarketing.com:** Esta empresa realiza proyectos de Marketing en los que combina el trabajo a dos niveles, *estratégico y operativo*, uniendo *pensamiento e implementación*. Diseña y desarrolla proyectos de las más actuales técnicas de

Marketing, below-the-line, incluyendo promociones, programas de fidelización, sampling de producto, SMS, Internet, etc.

## 2.7. BIBLIOGRAFÍA


Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill Ediciones. 1974.

Shostack, L. Breaking Free for Products Marketing. Journal of Marketing. Abril 1977.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall Ediciones. Madrid 1995.

Kotler, Philip. Análisis, Planeación y Control. Prentice-Hall Inc. U.S.A. 1972.

Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Marketing. Ed. Ariel Economía 1990.

Drucker, Peter F. Administración para el futuro. Ed. Parramón (Barcelona) 1993.

Grande, Ildefonso. Dirección de Marketing. Mc Graw Hill (1992).

Hartley, Robert F. Errores en el Marketing. Editorial Paraninfo. (1990).

Iniesta, I. Master en Marketing. Ediciones Gestión (2001).

Ryan, W.T. Guía básica para la actividad de Marketing. Deusto (2000).

Channon, Derek. Marketing y Dirección estratégica en la Banca. Ed. Díaz de Santos. Madrid. (1990).

Bennet, Peter D. Diccionario de Marketing. AMA Chicago (1998).

Boss, Jean F. Le Marketing des entreprises d´haute technologie. ADETEM. París (1998).

CEOE/CEPYME. Gestión Comercial y Marketing. Ed. CEOE. Madrid (1995).

Alet Vilagines, Josep. Marketing directo integrado. Ediciones Gestión 2000.

Santesmases, M. Marketing conceptos y estrategias. Pirámide. 2002.

# 3 EL MERCADO

***CONTENIDOS:***

***El Mercado. La Investigación de Marketing como herramienta fundamental de su conocimiento. ¿A quién vendemos? Análisis del Mercado: Clientes actuales y Potenciales, Intermediarios, Prescriptores y Competidores. Los diferentes Públicos-Objetivo. Herramientas de análisis del Mercado para PYMES.***

## 3.1.- EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO

El conocimiento exacto y completo de los Factores Cualitativos y Cuantitativos de nuestros Clientes (de los reales y actuales para que se mantengan como Clientes y repitan sus compras, y de los potenciales para que comiencen a comprar nuestros productos) es uno de los elementos esenciales de esta área que se denomina técnicamente Investigación de Marketing o Análisis de Mercados.

Ya no basta con tener un buen producto para ser competitivo. Si no conocemos a fondo a nuestros Clientes, si no los cuidamos de manera que lo noten positivamente, algunos de ellos empezarán muy pronto a notar las diferencias.

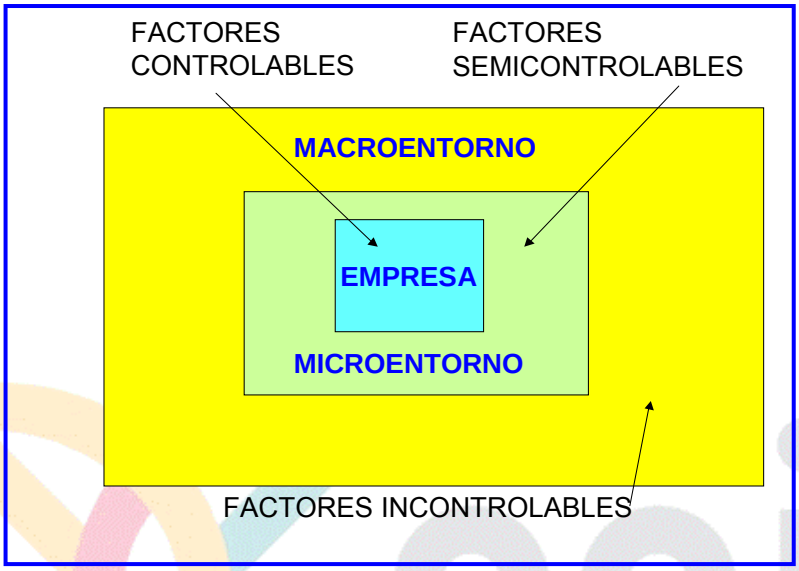
Por ello, la palabra clave en estos momentos es CONOCER

## 3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA: FACTORES DEL ENTORNO

Llamamos Entorno a aquel conjunto de factores (materiales o inmateriales) que rodean la actividad de las empresas.

En este sentido, son Entorno tanto los factores que pueden ser controlados directamente desde la gestión interna de las empresas, como también lo son aquellos elementos del ambiente político, económico, social o cultural que, sin aparentar una evidencia clara de influencia directa en nuestras actividades, son, de hecho, uno de los factores elementales del Mix de Marketing.

## EL ENTORNO




¿Cuáles son los más controlables para las empresas? Son aquellos que representan los ingredientes con los que se crea la combinación perfecta que seduce a los Clientes, y que hemos denominado ya Marketing Mix: el Personal, el Producto, las Ventas, la Comunicación con el Mercado, el Precio, etc. Empiezan a ser menos Controlables aquellos factores del Entorno que se alejan un poco más de los esquemas jerárquicos y de poder de nuestra empresa: los Distribuidores, los Proveedores, los Prescriptores, los propios Clientes (sobre todo los Clientes Potenciales) etc.

Un poco más allá de nuestro alcance podemos encontrar a: los Clientes Potenciales, la Prensa y los demás Medios de Comunicación, las Instituciones económicas (la Banca, las Cámaras de Comercio) sociales, culturales, políticas y administrativas (los Ministerios), y todos aquellos estamentos y organismos que influyen en el desarrollo de las actividades que en cada momento la empresa esté llevando a cabo.

Y, finalmente, los factores aparentemente más incontrolables para nuestra empresa, pero no por ello los menos influyentes: aquellas circunstancias macro que enmarcan la acción de Marketing de las empresas y que le sirven además de referencia límite: la situación económica, cultural, política y social del ámbito geográfico donde la empresa actúa, las circunstancias demográficas y el ambiente tecnológico, las coordenadas medioambientales y la normativa legal, así como los cambios y las tendencias dominantes y el resto de los parámetros del sector y de la sociedad donde nuestra compañía opera.

### 3.2.1. AGRUPAMIENTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO

Los Factores del Entorno pueden ser agrupados en cuatro grupos principales:

El Entorno económico: el poder adquisitivo de los consumidores, los canales de distribución, los proveedores financieros, la logística, etc.

El Entorno tecnológico: el cambio tecnológico, la investigación y el desarrollo de nuevos productos, los avances científicos, etc.

El Entorno político y legal: el sistema político y legislativo, la libertad de acción compradora, las leyes en pro de la libre competencia, etc.

El Entorno cultural: la vida social, la seguridad ciudadana, el ocio, el arte, las costumbres, las creencias, etc.

### 3.2.2. LAS OPORTUNIDADES DE MARKETING

Los Factores del Entorno se compensan y se entrecruzan con las denominadas por la mayoría de los autores: Oportunidades de Marketing; es decir, aquellas situaciones del entorno que enmarcan las acciones de Marketing que se están preparando o que ya se están poniendo en marcha, y que se caracterizan por la conjunción (generalmente favorable) de determinados elementos del entorno aparentemente favorables, y por la razonable probabilidad de éxito tras su captación mental y técnica.

## 3.3. LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING: ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

La Dirección de Marketing necesita determinar las áreas y los momentos clave de la actividad comercial. Y necesita, por lo tanto, tomar decisiones.

El objetivo de la Investigación de Marketing es prestar su apoyo a los directivos de Marketing para que minimicen los riesgos provenientes de sus decisiones, para que las tomen en el momento más preciso, y para que seleccionen permanentemente las mejores estrategias y las políticas operativas más eficientes.

***Este apoyo se produce a lo largo de todo el proceso de la toma de decisiones: desde la planificación y la puesta en práctica de los planes hasta la ejecución de los mismos y el control y supervisión de sus resultados.***

El Cliente, dice Peter Drucker, es quien determina lo que es un negocio. Porque solamente el cliente, al estar o no dispuesto a pagar libremente un bien o un servicio, convierte los recursos económicos en riqueza y las meras cosas en bienes provechosos. Por eso, lo que una empresa dice que hace no tiene por qué ser importante para el Cliente. Es lo que el Cliente compra lo que realmente es decisivo y lo que supone la base de la prosperidad y del progreso de las empresas. Y por ello es tan esencial conocer lo que desea en profundidad. La Investigación de Marketing, o el Análisis de los mercados, según William T. Ryan, es el proceso sistemático, exhaustivo, científico y objetivo por el cuál se produce la recogida, el registro y el análisis de los problemas y circunstancias que se plantean en la Función de Marketing.

Su funcionamiento se basa en la aplicación de técnicas profesionales que desembocan en recomendaciones e informes a la Dirección de Marketing para la resolución de los problemas relacionados con los mercados

### 3.3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING Y TIPOS DE ANÁLISIS DEL MERCADO

Hay cinco tipos de Investigación de Marketing:

Investigación de Productos: pruebas de mercado, búsqueda de nuevas aplicaciones, eficacia comercial de los envases, etc.

Análisis de Mercados: estudios de tamaño, ubicación, comportamiento de Clientes y otras características.

Investigación de las Ventas: evaluación de políticas de acción, realización de estudios sobre precios propios y de los competidores, evaluación de la eficacia comercial de los Vendedores, y apoyos técnicos en la fijación de cuotas de venta, entre otros.

Análisis de los Consumidores: motivos de compra y análisis de actitudes, reacciones y preferencias compradoras.

Investigación de la Comunicación con le Mercado: análisis de campañas, pre y post tests, atracción de los mensajes, análisis de medios, etc.

En otro orden de cosas, la Investigación de Marketing se centra en la obtención de datos e informes tanto Cualitativos (los porqués y las motivaciones de los Clientes) como Cuantitativos (los datos numéricos sobre las características fundamentales de los Mercados: edad, poder de compra, volumen, precios, etc.

En lo que se refiere al análisis de los mercados, este puede ser de dos tipos: cualitativo o cuantitativo. Ambos pueden realizarse separada o conjuntamente, según sean los objetivos de cada empresa.

**Análisis cualitativo**. Utiliza un conjunto de técnicas que se basan en pequeñas muestras que sirven de ayuda para la exacta comprensión de un problema relacionado no con los datos numéricos (cuantitativos) sino con los porqués del comportamiento, con los motivos de una actuación comercial individual o colectiva.

Los resultados de este tipo de análisis no son extrapolables, ni tienen ningún tipo de representatividad estadística. Los más utilizados son:

- Las Entrevistas en Profundidad.
- Las Técnicas Proyectivas.
- Las Dinámicas de Grupos.

**Análisis cuantitativo**. Utiliza técnicas que se basan en que el comportamiento de una muestra (es decir, del universo a estudiar) representativa del total y elegida de manera aleatoria (al azar) puede considerarse que es (con mayores o menores niveles de fiabilidad) el comportamiento del conjunto o del segmento (grupo de comportamiento homogéneo) analizado.

Se trata de técnicas específicas, más estructuradas que las cualitativas, que son ya extrapolables estadísticamente. Su coste es también más elevado, al ser más lento y más complejo el proceso de captación de los datos en el terreno (campo), así como el tratamiento de los mismos.

Estas técnicas pueden centrarse en el análisis de un momento preciso (algo así como una “foto”) del mercado o bien en una secuencia (como un “vídeo”) de lo sucedido en un cierto periodo de tiempo. Como ejemplo de las primeras tenemos las Encuestas; sean éstas personales, postales, por Internet o telefónicas. De las segundas, los Paneles: bien sean de Consumidores, de Detallistas, de Audiencias, tipo Ómnibus, etc.

Otros tipos de análisis del mercado son: la observación simple, la opinión de expertos y las técnicas especiales: mystery shopping, por ejemplo.

La información que ha sido recogida en los momentos anteriores se somete, entonces, a un tratamiento científico y se transforma en información útil y comprensible para servir de herramienta válida a los directivos en su toma de decisiones.

### 3.3.2. La segmentación del mercado

Se entiende por Segmentación la división del mismo en grupos de comportamiento más o menos homogéneo, atendiendo siempre, como es lógico, a su conducta compradora.

Algunos sistemas de segmentación actuales pueden llegar a agrupar a los individuos o a las empresas en grupos realmente reducidos. Uno de ellos es el Sistema Mosaic especialmente enfocado para aportar soluciones en microsegmentación de Marketing. Esta segmentación agrupa de manera evolutiva a los individuos analizados en 48 tipologías y en grupos de 1.000 en 1.000. El agrupamiento se realiza tanto desde puntos de vista territoriales (es decir, atendiendo a sus características geográficas, urbanas y de equipamiento), como sociales (teniendo en cuenta los perfiles de los individuos que componen los segmentos considerados).

Como vemos, del Marketing de Masas de hace unos años, se ha pasado ahora al Micromarketing, al Marketing Individual, que nos permitirá satisfacer de manera más personalizada las necesidades siempre cambiantes de nuestros clientes. El llamado Marketing Relacional (Customer Relations Management /CMR) es una buena prueba de ello.

¿Cuáles son los criterios más frecuentes a la hora de realizar una correcta Segmentación?

Los Demográficos: edad, sexo, raza, estado civil, peso, estatura, etc.

Los Geográficos: lugares de residencia, ocio y diversión, trabajo, segunda vivienda, etc.

Los Sociológicos: clase social, nivel de renta, profesión, nivel cultural y educativo, creencias y religión, composición de la familia, etc.

Los Psicológicos o Psicométricos: personalidad, carácter, tipos de comportamiento, estilos de vida, etc.

Otras Segmentaciones: posesión de bienes, conducta de pago, etc.

Obviamente, todas estas actividades están estrictamente reglamentadas en legislaciones y normativas específicas que tratan de salvaguardar en todo momento los derechos de los ciudadanos.

### 3.3.3. LOS FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CONSUMIDOR

Las decisiones de compra de los consumidores, utilizadores o usuarios están siempre influenciadas por una serie de elementos que se denominan Factores de Influencia.

¿Cuáles son estos Factores?

El Entorno de cada individuo, del que ya hemos mencionado algunas características. Hay que resaltar aquí la especial relevancia del factor Familia, sobre todo en España.

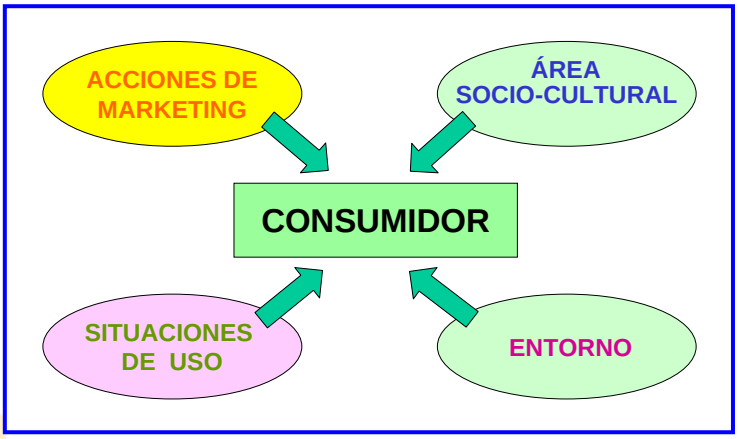
El Ambiente Socio-cultural. Es decir, los valores, las creencias, las actitudes, etc. de los Grupos de Referencia. Es de mencionar aquí la influencia de los llamados Líderes de Opinión.

Las Características de Uso y Utilización de los productos: su presentación, su ergonomía, su comodidad, etc. y

Las Acciones de Marketing de las empresas.

Como se ve, no sólo el Marketing ejerce influencia sobre el consumidor. Hay otros elementos ajenos a la acción comercial que condicionan a favor o en contra de las empresas las decisiones del Mercado.

**LOS FACTORES DE INFLUENCIA**




## 3.4. LOS MOTIVOS DE COMPRA

Comprar o dejar de hacerlo es una conducta que responde siempre a unos determinados mecanismos. Estos mecanismos no son idénticos para todas las personas, para todos los lugares, para todos los tiempos ni para todas las situaciones posibles. Los hay que desbloquean las barreras existentes y nos empujan a la compra, y también los que desactivan nuestros deseos compradores e impiden el hecho mismo de la compraventa.

Unos y otros son elementos muy conocidos por los expertos en Marketing que tratan de identificarlos en cada momento, para potenciar aquellos que nos motivan, que nos mueven a comprar (motivare es la raíz latina de la que derivan palabras que expresan movimiento, como motor, motriz, etc.), y para atenuar en la medida de lo posible los que bloquean nuestra voluntad compradora.

Si mover la voluntad propia tiene ya cumplidas complicaciones, mover voluntades ajenas (como lo son las de nuestros clientes) supone siempre la máxima dificultad. Y todas las voluntades se mueven intentando dar solución a una serie de Necesidades ampliamente identificadas. Así lo indicó Adam Maslow en su famosa Pirámide Motivacional en cuya base él situó las necesidades más primarias de los seres humanos: vivir en un sitio, alimentarse y vestirse, a las que llamó Necesidades Básicas.

En definitiva, vamos pasando a lo largo de la vida por diferentes etapas hasta llegar a la cúspide (teniendo en cuenta que no es posible acortar el camino más que de etapa en etapa; no hay ascensores, ni rápidos ni automáticos), que es hacia donde la mayoría de

las personas nos dirigimos en busca de la felicidad: esa felicidad que Maslow denominó con el pomposo nombre de Autorrealización.

Los otros tres estadios de la Pirámide están ocupados, de abajo arriba, respectivamente, por: la búsqueda de soluciones a las necesidades de Seguridad; por las necesidades de Pertenencia a grupos y comunidades, dada nuestra especial naturaleza gregaria; y por la del Estatus o la Categoría (por la necesidad de encontrar el Éxito, en suma), entendiendo estos apartados, claro, desde un punto de vista puramente subjetivo.

***Los dos tramos cercanos a la base de la Pirámide de Maslow se corresponden con las Necesidades de tipo Material; los tres superiores con las de tipo Psicológico.***

Tener sed y beber agua del grifo es la expresión más clara de la satisfacción de una necesidad de tipo físico o material. Beberse a medias y sin muchas ganas una Coca-Cola por el mero hecho de que hay que tomar algo, en una reunión o en un evento social, se corresponde del todo con la solución a una necesidad (y no por ser menos "necesaria" es menor su entidad como necesidad que el sujeto espera también que sea satisfecha…) de tipo social o inmaterial, que se compagina perfectamente con el Posicionamiento propio de esa marca y con su reciente eslogan: "La Chispa de la Vida".

Entendemos entonces por Necesidades a satisfacer el conjunto de resortes que, en uno u otro sentido, mueven la voluntad de los consumidores.

Estos resortes son de varios tipos:

Necesidades de tipo Físico. Aquellas necesidades relacionadas con los aspectos materiales de la vida.

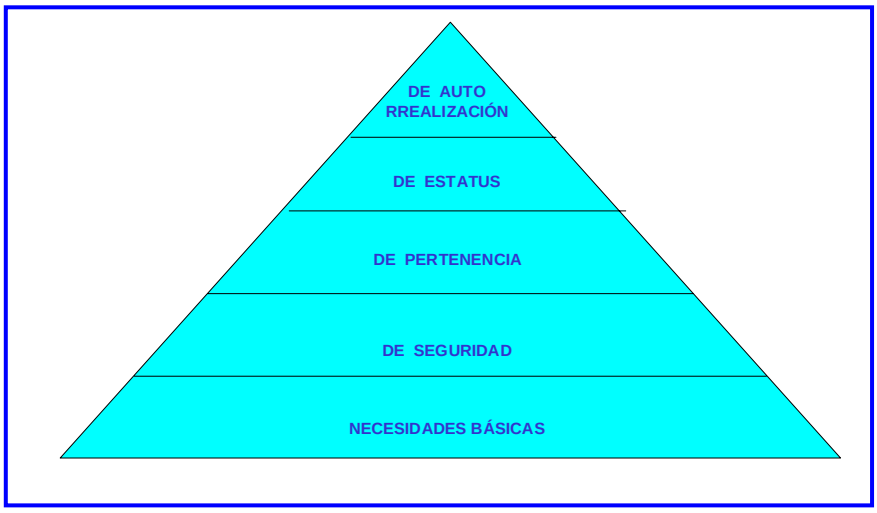
Deseos. Necesidades de tipo psicológico que, sin embargo, actúan como un potente motor de la voluntad compradora.

Creencias. Aquello que es creído por los consumidores y que condiciona, a favor o en contra, la acción compradora de los individuos que integran los Mercados. Estas creencias pueden ser de varios tipos (las creencias religiosas son unas de ellas) y también actúan como impulsoras o como bloqueantes de la voluntad de los clientes potenciales.

Sentimientos. El amor, el odio, el miedo, son elementos que sensibilizan mucho la voluntad de los compradores.

Objetivos. De los particulares o de las empresas, y tanto de tipo vital, como social, como profesional, y otros.

**PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES (A. MASLOW)**




Escuela de Negocios

Hay tres grandes grupos de resortes que mueven o bloquean nuestra voluntad compradora:

El grupo de resortes que nos impide comprar cuando, en realidad, teníamos un cierto interés en hacerlo. Tengo interés en comprar, pero, al final, no compro.

Están en este grupo:

- El Deseo Latente: el consumidor no es consciente de la relación Producto-Beneficio.
- El Deseo Pasivo: el consumidor desea el Producto, pero no de forma suficiente para comprarlo.
- El Motivo Excluyente: son resortes que descartan la compra.

El grupo de resortes que nos anima a comprar cuando en realidad no teníamos mucho interés en hacerlo. No tenía mucha intención de comprar, pero termino comprando.

Están en este grupo:

- La compra por Hábito: es un comportamiento significativo de compra; no una respuesta a ciegas.
- La compra por Azar: es una compra que no supone implicación del consumidor, porque las marcas presentan características similares.
- La Preferencia intrínseca: que refleja los gustos aparentemente sin mucho sentido del consumidor.

El grupo de resortes denominados Criterios que unas veces nos animan a la compra y otras nos la bloquean.

Están en este grupo:

- Los Criterios Técnicos: que cumplen las funciones de su uso principal, de sus usos auxiliares y de la comodidad de uso.
- Los Criterios Integradores: el consumidor evalúa el producto en la medida en que fortalece su integración. La compra por moda, por ejemplo
- Los Criterios Adaptadores: el consumidor usa reglas para reducir la incertidumbre y cualquier sobrecarga de información. La compra por imitación o consejo, por ejemplo.
- Los Criterios Legales: hay una sanción o una autoridad que impiden o exigen la compra. Los cinturones de seguridad traseros, por ejemplo.
- Los Criterios Económicos: el precio de los productos, que unas veces confiere un valor extra (un producto de Loewe) y otras es motivo de desconfianza (una crema facial de un litro que cueste un euro).

## 3.5. EL MERCADO INTERMEDIARIO: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La Distribución Física de los productos (lo que hoy se correspondería con una parte de la denominada Función Logística: justo la que va desde el almacén de productos terminados hasta el consumidor final) y la Distribución Comercial de los mismos (la puesta a disposición efectiva y real de los productos en un lugar de venta con las actividades consiguientes) eran la misma cosa.

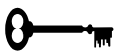
Hoy, estas funciones están claramente definidas y separadas.

La Distribución Física comprende todas las actividades relacionadas con el diseño, la planificación, la ejecución y el control de los flujos físicos de los productos.

Los Canales de Distribución (también llamados Distribución, sin más, o lo que es lo mismo, la Distribución Comercial, su denominación más precisa, representan el camino comercial de los productos (aunque es evidente que se requiere también la realización física de su desplazamiento) a través de unas instituciones intermediarias (mayoristas o detallistas en sus múltiples y cambiantes tipos) que sirven para poner a la mejor disposición comercial de los clientes los bienes y servicios concretos que están listos para su venta.

Llamaremos, pues, Canal de Distribución -con Philip Kotler- al conjunto de las empresas y los individuos que, con transferencia o no de la propiedad del producto, toman posesión del mismo en muchos casos (excepción hecha de los vendedores que solamente los comercializan en nombre del fabricante) y los sitúan en sus establecimientos a disposición de los mercados.

## 3.6. Consideraciones sobre la distribución comercial en España



El intermediario, dice Philip McVey, no es sólo un eslabón contratado para formar parte de una cadena diseñada por el fabricante. Es un mercado en sí mismo, que es independiente y que sirve de foco y de centro de atención para un buen número de los clientes finales (su clientela) que, con sus compras, son los que orientan el futuro comercial de un sector o de una empresa.

La economía española es una economía de servicios. Más del 50 por ciento del PIB corresponde ya a este sector en el que se encuadra lo que venimos llamando la Distribución Comercial. Estas tendencias no solo se mantienen, sino que se incrementan año a año.

El comercio intermediario (el conjunto de detallistas y mayoristas que existen en España, independientemente del tipo de cada uno) representa cada año más del 15 por ciento del Valor Añadido Bruto a precios de mercado.

La población activa del sector Distribución Comercial era de casi 3 millones de personas al comienzo del siglo XXI. Representa, pues, un 17 por ciento del total. Y la tendencia es asimismo creciente.

Dentro de estos porcentajes, el comercio minorista (los detallistas, sea cual sea su tamaño) supone casi el 75 por ciento del total. Ello significa un cierto retroceso en perjuicio del comercio mayorista.

El 25 por ciento de la mano de obra que trabaja en este sector económico son mujeres.

Hay un proceso de sustitución del trabajo asalariado por el autónomo.

El origen del capital social de las empresas de Distribución Comercial en España es, en un 80 por ciento, nacional. Bien es cierto, sin embargo, que muchas de las grandes empresas de este sector son de capital extranjero; generalmente, francés.

La media de empleados por establecimiento comercial es de 12,5 El margen comercial bruto promedio es del 36 por ciento sobre el valor de las ventas netas.

La Distribución Comercial es uno de los puntos de apoyo de la recuperación económica española y de la profunda transformación de las relaciones económicas y sociales de nuestro entorno, fruto de la aceleración tecnológica, los cambios demográficos, políticos y sociales, así como la aparición de nuevos valores y estilos de vida ciudadana, con evidentes repercusiones en el mercado.

El comercio español, al igual que otros países mediterráneos se caracteriza por una especial atomización y por el desarrollo de nuevas fórmulas y nuevos formatos comerciales.

El marco normativo está representado por la Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/96 de 15 de enero). Se trata de un marco legal ampliamente consensuado que constituye la regla básica de referencia del sector.

La competencia en estos temas de Comercio Interior es exclusiva de las CCAA, si bien se ha reservado un papel importante a los Ayuntamientos, especialmente para que se tenga en cuenta a la hora de vertebrar de nuevo las ciudades, los centros históricos y las ofertas turísticas y sociales.

Los Canales de Distribución representan uno de los aspectos fundamentales del Mix de Marketing. Los fabricantes y los productores de bienes y servicios, las empresas, los individuos y la instituciones que participan directa o indirectamente en el Canal de Distribución lo saben perfectamente.

Porque ellos mismos reciben también el reflejo comercial y económico (el Beneficio del Intercambio) procedente de la satisfacción de los clientes. **Beneficio de Intercambio** es la suma de todos los costes obtenidos, por separado o en conjunto, por las personas, empresas e instituciones que participan en el intercambio comercial de productos por precio que llamamos Compraventa.

Los cuatro componentes actuales de este Beneficio de Intercambio son:

El Beneficio del Formato del Producto.- Que permite al cliente elegir entre varias presentaciones del producto la que más se adecue a sus necesidades.

El Beneficio del Lugar de Venta.- Que permite al cliente elegir el sitio mejor para llevar a cabo sus operaciones de compraventa.

El Beneficio de la Negociación.- Que permite al cliente visualizar rápidamente los precios y las condiciones de compra para acceder con más facilidad a la posesión y a la posterior propiedad (tras el pago en la caja de cobro de los productos adquiridos), y

El Beneficio del Tiempo.- Que permite al cliente disponer de los productos y servicios en el momento que lo desee.

## 3.7. ALGUNOS MITOS DE LA DISTRIBUCIÓN

Un Canal de Distribución es tan solo el movimiento de un Producto desde el Fabricante hasta el cliente final.

La realidad es que ningún producto se compra atendiendo tan solo a los elementos físicos, sino en base al Valor que verdaderamente el Cliente percibe intrínsecamente en él.

Un Canal de Distribución es solo una Venta que le hace una fábrica a otra.

La realidad es que los fabricantes casi nunca venden sin más los productos a sus intermediarios. Después de la Venta, el Fabricante procura la mejor rotación de sus productos y apoya al Distribuidor para que esto se produzca con una cierta frecuencia: publicidad cooperativa, demostraciones, merchandising, garantías, vales de compra, cupones, promociones, etc.

Los Canales de Distribución los maneja siempre el Fabricante.

La realidad es que no es así. No es fácil seguir pensando esto si nos acordamos de la fuerza compradora y vendedora de El Corte Inglés, Alcampo o Carrefour. Ellos deciden qué comprar y qué no; si fabrican o no sus propios productos (Ikea); a qué fabricantes compran y a cuáles no, etc.

La Planificación de la estrategia de Distribución y el Diseño de los Canales es una cuestión propia de los directivos de Distribución Física de los Productos.

La realidad es que los dirigentes de la Distribución Física están ahora muy condicionados por las estrategias logísticas de la empresa. La Distribución Comercial es, sin embargo, un aspecto más global y polifónico, ya que implica siempre a las áreas Financieras, a las de RRHH, a las de Producción, a las de Compras, etc.

## 3.8. A RECORDAR

- La palabra clave de esta unidad Didáctica es CONOCER.
- Solamente podremos satisfacer las necesidades que hayamos podido detectar como existentes (en estado real o latente) previamente.
- Conocer el mercado es saber lo máximo posible con carácter permanente del Entorno que rodea a la empresa.
- Los Factores del Entorno pueden ser Controlables, Semicontrolables e Incontrolables.
- Los principales Grupos de Factores son: el económico, el tecnológico, el político-legal y el cultural-social.

- A veces, las mejores Oportunidades para las empresas se nos presentan disfrazadas de Problemas.

- Investigar el Mercado es Conocerlo, para sacar conclusiones que sirvan a las empresas para tomar mejores decisiones.

- Este Análisis puede ser: Cualitativo (los motivos por los cuales compramos o dejamos de comprar) y Cuantitativo (los elementos numéricos de las circunstancias de los Mercados: edad, poder adquisitivo, número de compradores potenciales, etc.)

- La Segmentación nos es muy necesaria para enfocar las Acciones de Marketing hacia los grupos de clientes que tengan más posibilidad de sernos favorables.

- Del Marketing de Masas se ha pasado al Micromarketing.

- Hay una serie de Resortes que mueven a los clientes potenciales a la compra de nuestros productos, pero también hay otros que les bloquean sus expectativas compradoras. Se les llama Motivos de Compra.

- Tener éxito en los negocios significa llegar al futuro antes que nuestros competidores.

- Hablando de Distribución, tenemos que diferenciar los conceptos:

➢ Distribución Física.- Que tiene que ver con el flujo de los productos hacia el mercado, y que, cuando integra también el movimiento de las materias primas y de los productos semielaborados se denomina Logística), y

➢ Distribución Comercial.- Que se refiere a las instituciones que hacen de intermediarios entre el que produce el bien o el servicio y los clientes finales que lo usan, lo utilizan o lo consumen. También se le llama Canales de Distribución o, simplemente, Distribución. Estos intermediarios contribuyen a que la Distribución Física tenga éxito y se convierta en una Ventaja Diferencial que optimiza los niveles de Servicio que el Mercado demanda y que permite finalizar satisfactoriamente el proceso comercial.

- En términos de Marketing, el mero desplazamiento de los stocks (PUSH) hacia el Mercado intermediario no debería ser la medida de la eficacia

comercial. Hasta que el Cliente final no tira (PULL) del producto o del servicio y lo usa, lo utiliza o lo consume a su satisfacción completa, estando incluso dispuesto a repetirlo o a recomendarlo a otros clientes potenciales, la eficacia comercial tan solo está en el camino.

- La Distribución Comercial en España está bastante avanzada. No es idéntica a la que podemos encontrar en Centro Europa, porque los años de retraso económico del tercer cuarto de siglo pasado han constituido un serio lastre al desarrollo de las nuevas estructuras y, sobre todo, un acicate a la llegada de éstas en aluvión, por lo que han sufrido las consecuencias de los urgentes procesos de ajuste.

- Uno de los mayores desajustes que tenemos en el mercado español de la Distribución es la baja calidad de las estadísticas de los últimos años. Aunque en estos momentos la facilidad de la informática permite recuperar límites de tratamiento adecuados, la falta de datos fiables de los últimos treinta años repercute desfavorablemente en los datos actuales.

- Incluso existen graves problemas de homologación en la nomenclatura de los conceptos.

- Una muestra de este retraso es que la ley que regula las actividades del Comercio interior detallista es la Ley del Comercio Minorista del año 1996.

- La competencia reguladora y supervisora ha sido descentralizada y está hoy en manos de las Comunidades Autónomas.

- Aparentemente, las Grandes Superficies continúan con su habitual índice de crecimiento, si bien, en los últimos años, se observa ya una cierta estabilización.

- Este crecimiento se ha producido sobre todo a costa de las Tiendas Tradicionales y de los Supermercados más conservadores.

- Los principales tipos de intermediarios entre la Producción y el Consumo son los Mayoristas y los Detallistas. Pero hay múltiples figuras, tanto en sentido horizontal, como vertical, en que se desdoblan y se modifican estas figuras a lo largo y ancho del proceso comercial.

- Diseñar una buena estrategia de Distribución es uno de los puntos esenciales de un Plan de Marketing.

- Hay que poner mucha atención a los mitos y a las ideas preconcebidas en este tema.

## 3.9. DICCIONARIO

- **Mercado**. Espacio físico donde se reúnen las personas para intercambiar sus bienes. También es un territorio amplio o un país en los cuáles hay una influencia importante de sus circunstancias comerciales en los resultados. En un sentido más moderno, Mercado es la confluencia física o no, en condiciones de libre competencia, de la oferta y de la demanda. Mercado Potencial es la cantidad máxima que los consumidores de ese mercado están dispuestos a adquirir.

- **Cliente**. Denominación genérica de las personas físicas o jurídicas que adquieren un producto, un servicio o una idea a una empresa o a un establecimiento mercantil.

- **Clientela**. Conjunto de clientes de un comerciante o de una empresa mercantil.

- **Panel de Consumidores**. Conjunto de los hogares seleccionados como muestra que son analizados de forma periódica por una empresa especializada en la Investigación y el Análisis de los Mercados o de las Audiencias, para conocer su comportamiento consumidor (compras, consumos, precios, marcas, formas de pago, etc.) relacionado con los elementos del Mix de Marketing.

- **Panel de Detallistas**. Conjunto de establecimientos minoristas (tiendas, supermercados, hipermercados, etc.) seleccionados como muestra que son analizados por una empresa especializada en la Investigación y el Análisis de los Mercados, para conocer su comportamiento comprador (compras, ventas, stocks, precios, marcas, etc.) relacionado con los Factores Comerciales y de Marketing de las empresas suministradoras en ése u otros sectores.

- **Segmento de Mercado**. Cada uno de los grupos de consumidores individuales empresas e instituciones en que se puede dividir un Mercado, teniendo en cuenta el homogéneo comportamiento consumidor de sus integrantes.

- **Nicho de Mercado**. Parte de un determinado Mercado cuyo comportamiento consumidor de sus integrantes es homogéneo, y se caracteriza por su menor tamaño en relación con el Segmento.

- **Investigación de Marketing**. Parte de la Función de Marketing que se encarga de buscar y analizar sistemática y objetivamente datos y elementos que son esenciales para la toma de decisiones que se dirige a determinar y resolver problemas de Marketing.

- **Entorno**. Grupo de Factores que afectan directa o indirectamente a la estrategia y a las políticas o tácticas de Marketing de una empresa o Institución.

- **Entrevista en Profundidad**. Entrevista personal no estructurada cuyo objetivo es obtener información relevante sobre los motivos u opiniones esenciales de una conducta compradora o de otros elementos del Mix de Marketing.

- **Distribución Exclusiva**. Significa la concesión al canal intermediario de la venta en exclusiva en un determinado territorio geográfico. Las normas sobre libre competencia han condicionado mucho esta figura.

- **Distribución Intensiva**. Cuando se desea alcanzar una gran cobertura geográfica o de puntos de venta con la mayor exposición de los productos.

- **Canal de Distribución**. Desde el punto de vista de la Distribución Física, el Canal es la ruta por la que circulan los productos físicamente (obsérvese que también circulan "físicamente" los servicios: desde los productores de viajes, a través de las Agencias y los Tour Operadores) desde su origen hasta su consumo o uso en su destino final. Desde el punto de vista de la Distribución Comercial, el canal es el conjunto de las Instituciones Comerciales (personas físicas o jurídicas; Mayoristas o Minoristas...) que facilitan la comercialización del producto o del servicio hasta que éste es adquirido por el Cliente final.

- **Canal corto**. Es un Canal de Distribución con pocos intermediarios.
- **Canal largo**. Un Canal de Distribución con un elevado número de intermediarios.
- **Comerciante**. Persona o Institución que compra en firme para revender o que tiene en depósito las mercancías que vende.
- **Surtido**. Conjunto de productos y marcas ofrecidas por el Distribuidor Mayorista o Minorista a sus Clientes potenciales.
- **Trade Marketing**. Tipo de alianza entre Fabricantes y Distribuidores por la que desarrollan conjuntamente acciones específicas de Marketing promocional para incentivar la demanda a lo largo del proceso comercial.

## 3.10. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

**www.aedemo.es**. Asociación de los Profesionales de Marketing Investigación que desarrollan su actividad en la Investigación de Mercados y los Estudios de Opinión. Casi 1.000 Profesionales y empresas especializadas.

**www.opti-market.com.** Consultores en el área de Modelos Estadísticos de Investigación de Mercados y Marketing Estratégico en diferentes sectores económicos.

**www.ucm.es.** Página de la Universidad Complutense de Madrid. Área de Investigación de Marketing.

**www.tecnicasdegrupo.com.** Espacio interactivo de trabajo con Técnicas de Grupo. Fundamentalmente con Técnicas Cualitativas aplicadas al diseño de Estrategias de Marketing y Comerciales.

**www.phdms.esade.es**. Página del Área de Investigación de Marketing de la Escuela de Negocios ESADE, de Barcelona. Diferentes especializaciones en Marketing social, político y deportivo.

**www.datared.com.** Amplia información general sobre el mundo de la Investigación de Marketing. Listado de más de 150 proveedores de servicios de Marketing Investigación y Estudios de Mercado.

**www.tecnipublicaciones.com.-** Página de servicios de información profesional que edita, además, una serie de revistas de gran interés para la Distribución en diferentes sectores económicos y comerciales.

**www.el-mundo.es/nuevaeconomia.** Página del Servicio de Estudios del diario El Mundo. Elabora estadísticas sectoriales en el ámbito de la Distribución Comercial.

**www.sap.com/spain.** Página de la empresa SAP que desarrolla e integra sistemas de control y de supervisión a lo largo de la cadena comercial que va desde el fabricante a los mercados finales del consumo.

**www.ibm.es.** Página de Atención a los Clientes de la multinacional IBM. Mantiene documentos de alto interés sobre asuntos relacionados con la Distribución Comercial y con las Ventas.

**www.fande.es.** Guía actualizada y revisada del sector editorial en España. La Distribución del libro es una de las peculiaridades características de la Distribución Comercial. Los precios fijos y la venta en consignación representan una excepción singular en el mundo de la Distribución. Consta de dos grandes apartados: Editores y Distribuidores, así como de diferentes repertorios más monográficos.

**www.news.yahoo.com.** Noticias económicas y otras informaciones sobre el mundo de la Distribución Comercial.

**www.intermoda.net.** Es un Portal de Internet dirigido a los profesionales de la Moda. Mantiene una excelente documentación sobre la Distribución Comercial en este sector y facilita a sus asociados soluciones profesionales en este sentido. Tiene también una línea editorial.

**www.fecemd.org.** La Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo es una organización sin ánimo de lucro que desde 1977 ha sido protagonista del crecimiento y de la consolidación de algunos de los aspectos más emblemáticos del Marketing en España.

**www.ceopan.es.** Ofrece datos e informaciones de importancia sobre el sector de la Panadería y otros productos similares en España.

**www.itene.com.** Página que ofrece datos e informes estadísticos relativos al sector del envase y el embalaje.

**www.ee-iese.com.** Es una de las oportunidades informativas que ofrece sobre Distribución Comercial la página de la Revista de Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

**www.aefj.es.** Página de información general sobre el mundo de la Distribución de Juguetes.

## 3.11. BIBLIOGRAFÍA


- Malhotra, N. Investigación de Mercados: un enfoque práctico. Editorial Prentice Hall. 1997.
- Kinneart, T. Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Ed. McGraw Hill. 1991
- Ballestero, E. Introducción a la Mercadotecnia. Alianza Editorial Madrid 1990
- Breen, G. State of Art Marketing Research. Ed. McGraw Hill. 1998
- Díez de Castro, E. Investigación en Marketing. Editorial Civitas Madrid. 1994
- Esteban, A. La Investigación de Marketing en España. Editorial Civitas. Madrid. 2000
- Luque, T. Investigación de Marketing. Fundamentos. Editorial Ariel. 1997
- Santesmases, M. DYANE en Investigación Social y Mercados. Editorial Pirámide 1997.
- Boone, L. E. Contemporary Marketing. Ford Worth TX. Dryden Press. 1992.
- Tenner, A. Total Quality Management MA. Wesley. Addisson Publishing. 1993.
- Santesmases, M. Marketing: Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid. 1999.
- Casares Ripio, J. Distribución Comercial. Editorial Cívitas. Madrid. 1996.
- Díaz de Castro, E. Distribución Comercial. McGraw Hill. Madrid. 1997.

- Stern, L. W. Canales de Comercialización. Prentice Madrid. 1998.
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista de 15 de enero de 1996.
- Mir Piqueras, J. La Venta a Domicilio. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1993.
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios, J. A. Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Editorial Cívitas. Madrid. 1998.


eoi
Escuela de Negocios

# 4 EL PRODUCTO

***CONTENIDOS:***

***El Producto. ¿Qué vendemos? Productos, Servicios e Ideas. Lanzamiento, Modificación y Anulación de Productos. Innovación y Creatividad. El Ciclo de Vida de los Productos. Análisis de la Gama de Productos en las empresas.***

## 4.1. DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE PRODUCTOS

El Producto es el medio a través del cual una empresa puede satisfacer las necesidades del cliente. Se trata de la materialización o respuesta que una empresa da a las necesidades reales de los clientes.

Sin duda se trata para muchos autores del núcleo a partir del cual gira la estrategia de Marketing.

La función del Marketing, como sabemos, es tratar de cubrir o satisfacer las necesidades del cliente. En la medida que esto se consigue con el producto ofertado estamos ante el producto adecuado.

No obstante, a veces, las empresas ofertan productos que cubren las necesidades de los clientes y sin embargo éstos fracasan. En estos casos, significará, casi con certeza, que el resto de las variables del Marketing Mix que lo rodean han sido erróneamente definidas.

A partir del producto comienza o gira el resto de la estrategia de Marketing. Es importante definir el resto de acciones que acompañan la estrategia de la empresa de forma correctamente. El producto "*per se*" no tiene capacidad para sobrevivir; necesita que se definan el resto de acciones necesarias para que el lanzamiento al mercado sea un éxito.

Si el producto es adecuado pero tiene un precio alto, una mala distribución, envase poco atractivo, promoción y publicidad insuficiente o mal planificada... el producto no llegara al público-objetivo y, por tanto, será un fracaso. Se pone, pues, de manifiesto la importancia de la combinación y el equilibrio entre las distintas variables de Marketing Mix.

### 4.1.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTO

La definición del producto por parte de la empresa es una tarea importantísima ya que con esas decisiones se la está posiblemente comprometiendo en el medio y en el largo plazo.

Para ello es necesario atender a dos aspectos importantes:

**Temporalidad del producto**, que va a determinar en gran medida las acciones realizadas en la empresa en otros departamentos. El ciclo de vida de un producto es un aspecto de vital importancia y que definirá entre otros el nivel de inversión y las necesidades financieras de la puesta en marcha de éste, así como otros aspectos de carácter técnico, necesidad de personal, etc...

Los productos tienen un proceso vital como el de los seres humanos: nacen, crecen, a veces se reproducen, y mueren. Esto es lo que se denomina **ciclo de vida** de un producto.

Cada vez la longevidad de los productos es menor, por lo que las empresas deben trabajar arduamente en conseguir que "la tasa de natalidad" aumente y vayan apareciendo nuevos productos que sustituyan a los desaparecidos o en proceso de desaparición. Esta tarea pasa por detectar las nuevas necesidades de los clientes.

El 80% de los productos que consumiremos dentro de 10 años aun no existen.

Esta aceleración se debe al perfeccionamiento de las técnicas, lo cual permite proponer otros productos que sustituyen a los precedentes o que son originales por completo.

Se debe también al crecimiento del poder de la producción que lleva, por una parte, a las empresas a producir más; y, sobre todo, las empuja a resolver los problemas que les plantea el atascamiento cuantitativo de los mercados, precipitando todavía más el fenómeno de renovación cualitativa.

## Las características técnicas y las necesidades que va a satisfacer.

Es importante hacer una clara distinción entre los *atributos físicos* del producto que viene definido por los componentes materiales y tangibles del mismo, y *la percepción* que de éstos tiene el cliente.

En sí mismo, las características técnicas del producto son factores necesarios pero no suficientes para satisfacer las necesidades del consumidor. El cliente puede elegir de entre un grupo de productos alternativos. Éste, además de por las características técnicas del mismo, decidirá y optará por una determinada alternativa en base a otros factores intangibles (marca, envase, plazos de pago, prestigio...). En definitiva por su posicionamiento. En productos con poca diferenciación (*commodities*) esa percepción del cliente prácticamente no existe.

Un producto es la suma de varios elementos y percepciones que hacen que éste sea diferente y que se vea como:

El producto, tal cual.

Lo que el cliente espera, lo que el cliente percibe como diferente del producto.

Un traje de un modisto de prestigio es un trozo de tela con las mismas dimensiones que un traje de confección. La diferencia estriba en el diseño exclusivo, la imagen de moda, el glamour que lo rodea, el precio que lo hace poco accesible a la mayoría de la gente... (sus aspectos intangibles, las percepciones de los clientes, etc.).

En los vehículos ocurre algo parecido. Todas las piezas son iguales (simplificando serian ruedas, chasis, volante, asientos cristales...), pero la diferencia esta en la percepción que tenemos de las distintas marcas (unas se ofrecen para quienes buscan las ventajas económicas, otras para segmentos que buscan la distinción, los que buscan la potencia, los que buscan el diseño, los que buscan el precio...).

## 4.1.2. DESARROLLO DE PRODUCTOS

El lanzamiento de nuevos productos es una labor necesaria para la empresa que quiera tener un objetivo de supervivencia a largo plazo.

***Los productos lanzados al mercado deben cumplir la condición de poder satisfacer las necesidades de los clientes; este nacimiento debe ir acompañado de la puesta en marcha de otras variables que hagan de este lanzamiento un éxito.***

El cliente recibe cada día miles de impactos de distintos productos. Debe percibir como necesario ese producto y además debe percibir las diferencias respecto a los productos sustitutivos, para que sea elegido en lugar de los de la competencia.

El fracaso en el lanzamiento de un producto suele ser muy alto. Una gran parte de ellos se quedan en la fase de diseño y otros, una vez lanzados, mueren al poco tiempo. Incluso las grandes compañías acostumbradas a los estudios previos al lanzamiento de productos han visto como han fracasado muchos de ellos.

Las causas son muy diversas. Podemos citar de forma simplificada y a modo de resumen las siguientes:

El producto no satisface una necesidad real.

El producto sí satisface una necesidad pero la estrategia de Marketing no ha sido definida correctamente, y falla en alguna o algunas de las variables que acompañan al lanzamiento y a la comercialización del producto.

### 4.1.3. POLÍTICAS DE PRODUCTOS

La finalidad básica de la política de producto es determinar las características necesarias que debe tener un producto, a fin de proporcionar al mercado ese producto específico que los consumidores demandan.

Una empresa generalmente vende varios productos, por lo que el análisis de la estrategia de productos debe contemplar:

La **cartera de productos**: Conjunto de líneas de productos comercializados. (Línea blanca y marrón en el sector de electrodomésticos).

La **línea de productos**: Conjunto de productos homogéneos.( línea blanca que engloba los electrodomésticos donde predomina este color: lavadoras, lavavajillas, cocinas, frigoríficos...)

La **amplitud de cartera**: Número de líneas de producto.

La **profundidad de dicha cartera**: Número de productos dentro de cada línea.

### 4.1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Escuela de Negocios

Es tradicional la división entre ***productos de consumo e industriales***. Entre los primeros cabe distinguir entre productos de consumo duradero y de consumo destructivo (no duradero).

Debemos establecer la diferencia entre los conceptos de Marketing Industrial y Marketing de Bienes de Consumo, porque existen divergencias que nos van a obligar, si no a diversificar las técnicas del Marketing, sí a matizar su aplicación en uno u otro caso, ya que el producto industrial suele ser más caro y con un mayor grado de sofisticación tecnológica.

Al mismo tiempo las motivaciones de compra son distintas.

Mientras que el producto de consumo obedece a motivaciones de tipo impulsivo, el producto industrial se compra como resultado de una política prefijada de inversiones contabilizables en el balance, en la mayoría de los casos. Respecto a los sujetos que intervienen en la compra existen también diferencias sensibles, así como en la exigencia de ciertas cualidades y rendimientos que no siempre se piden en los productos de consumo.

Una vez expuestos los distintos tipos de productos es necesario establecer elementos que permitan la identificación de los mismos. Se parte de una diferenciación formal que se realiza mediante:

La **marca y el modelo**: La marca es un instrumento de protección legal; se define como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores. El modelo es un elemento de identificación dentro de la marca.

El **envase** es el continente del producto, que constituye una forma de presentarlo. En algunos productos, el envase es de importancia transcendental para su venta.

### 4.1.5. PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

El proceso de creación de nuevos productos es una tarea difícil y continua. Es una tarea que no debe parar nunca si la empresa tiene vocación de continuidad, por la cada vez más corta duración del ciclo de vida de los productos que apuntábamos anteriormente.

Las fases que se han de seguir son las siguientes:

1. **Obtención de ideas sobre nuevos productos**.- Es el punto de partida necesario para determinar las necesidades en el mercado. Se trata, pues, de una labor continua que la empresa debe realizar. La información recibida del mercado a través de los distintos canales (informales y formales) permitirá detectar cambios en los usos, gustos y costumbres de los consumidores que permitirán cambios en los productos actuales para adaptarlos a las nuevas circunstancias o para crear nuevos.

   Los canales ***informales*** representados por los proveedores, clientes, empleados... proporciona información directa y útil sobre la aceptación de nuestros productos, los de la competencia, las nuevas incorporaciones, etc.

   Los canales ***formales*** representados por estudios, informes, análisis... nos revelan las tendencias de cada sector y los movimientos que se producen y se producirán en el medio y largo plazo. Esta información permitirá a la empresa tomar decisiones sobre su política de producto.

2. **Decisión sobre las ideas aportadas**.- Una vez aportadas las ideas sobre los posibles nuevos productos se impone hacer un análisis riguroso sobre la viabilidad del mismo:

   - Necesidad real por parte del mercado.
   - Viabilidad financiera para llevarlo a cabo (Inversiones en maquinaria, canales de distribución, personal técnico necesario...).
   - Compatibilización con el portfolio (cartera de productos) de la empresa para evitar solapamientos o canibalización no deseada de productos.

3. **Viabilidad del producto**.- Una vez superadas las dos fases anteriores la empresa debe hacer un plan de viabilidad financiero en base a una estrategia de Marketing previa en la que se desarrollen las acciones a llevar a cabo con el producto con cada una de las variables principales de Marketing:

   - Precio.
   - Canal de distribución.
   - Envases, etiquetas.
   - Promoción, publicidad.
   - Mercado y segmento de población.
   - Posicionamiento.
   - Competencia a tener en cuenta.
   - Etc.

   Todo esto nos permitirá poder cuantificar a nivel económico (presupuesto) el lanzamiento del producto y, por tanto, saber la viabilidad del mismo en base a las estructuras productivas, materiales, financieras y técnicas de la empresa.

4. **Test de producto**.- Si el producto supera las fases anteriores, el siguiente paso es hacer un prototipo para poder testarlo y analizar así la aceptación del mismo.

   Este test abarca desde la comparación con productos de la competencia hasta la prueba con consumidores directamente, para ver la reacción de éstos ante el producto. Se trata de una prueba reducida y muy controlada.

Si la respuesta inicial no es demasiado adversa se pasa al siguiente paso que es hacer esta prueba de aceptación a un nivel más amplio. Para ello, utilizamos un lugar geográfico de aplicación y a su vez en zonas que sean representativas de la media del público-objetivo al que nos vamos a dirigir.

Para productos de consumo se suelen usar mercados como el de Zaragoza, Granada y Valladolid, por ser muy representativos de la media.

Sin duda esta prueba permite a la empresa reducir los riesgos al lanzar un producto sin hacer grandes despliegues de medios y con inversiones reducidas. En caso de fracaso las perdidas serán menores que en el caso de un lanzamiento en todo el mercado.

Sin embargo estas ventajas también se convierten en inconvenientes. La competencia será conocedora del lanzamiento y le dará posibilidad de poder reaccionar más rápido. La puesta en el mercado en estos casos reducen la intensidad de aplicación de determinadas variables del Marketing Mix, lo que puede distorsionar los resultados finales.

En cualquier caso, es una prueba que dará una idea cercana a la realidad de la bondad del producto a los ojos de los clientes y, por tanto, podrá permitir en caso de fracaso poder parar el lanzamiento del producto y reducir las posibles pérdidas.

Una vez superadas con éxito las pruebas anteriores, la empresa podrá hacer el lanzamiento del producto usando para ello todas las armas competitivas a su alcance (como es lógico, las previamente definidas).

## 4.2. MODIFICACIÓN Y ANULACIÓN DE PRODUCTOS

La modificación del producto y la anulación de éstos, en su caso, vendrá condicionada por el concepto anteriormente explicado, que hemos denominado "*ciclo de vida de un producto*".

Este concepto de *ciclo de vida* es de gran importancia dentro de la política de producto. Supone que todos los productos, desde su lanzamiento, pasan por diferentes fases o etapas en su vida. Por ello, es necesario considerar el ciclo de vida del producto para fijar estrategias, ya que en la práctica puede pronosticarse la vida y la muerte del producto, igual que la de un ser humano.

Vamos primero a examinar muy rápidamente las principales características que los expertos admiten para las diversas fases de la vida del producto. Tradicionalmente son:

0. Fase de puesta a punto.
1. Fase de lanzamiento.
2. Fase de desarrollo.
3. Fase de madurez.
4. Fase de decadencia.

**0**. Durante la **fase de puesta a punto**, el índice de crecimiento es nulo ya que se encierra el producto en el laboratorio para sacar conclusiones sobre la viabilidad del mismo a nivel técnico y económico. Sin embargo, si se tiene en cuenta que la fase 0 se acaba tan sólo después del lanzamiento de algunas pre-series o de algunas pruebas, mitad comerciales mitad técnicas, entonces esta fase inicial se distingue por la aparición de una cifra pequeña de negocios, pero tan irrisoria que no merece la pena mencionarla.

**1. La fase de lanzamiento** comienza con la fabricación en serie, y se caracteriza por un crecimiento más rápido: el producto se ha comprobado que es bueno, conviene al consumidor y el índice de desarrollo es aún más elevado cuando se parte de nada o de casi nada.

En este período el índice de crecimiento suele ser muy alto al partir de cero y diferente en función de cada caso y circunstancias. El crecimiento del producto puede ser bastante débil, del orden del 15 al 20 por 100, si hay incidencias en la producción (inversiones elevadas y totalmente nuevas) o en el consumo (producto caro y poco interesante para los consumidores) o del orden del 100 al 200 por 100 cuando es un producto fácil de fabricar, que interesa a vastas capas de la población, y que sustituye a productos viejos de uso comprobado.

**2. La fase de desarrollo** comienza cuando la mayor parte de los consumidores interesados han sido afectados, y cuando las necesidades más apremiantes de los mercados se han satisfecho. Se produce aquí normalmente, quizá después de algunos fracasos debidos a las primeras remesas del producto, un asentamiento en el índice de expansión, aunque el volumen de ventas no deje de crecer. Es un momento crucial de la vida de un producto: *pierde su carácter explosivo*, pero sigue aumentando de una manera continua, invadiendo progresivamente todas las capas de una población de usuarios que descubren uno tras otro su utilización y su significado.

3. El producto entra luego en **la fase de madurez**: el conjunto de la población de usuarios ha sido afectado, No proporciona más consumidores nuevos, salvo aquellos que la subida de la renta permite eventualmente acceder, a su vez, a su compra; pero cada uno de los antiguos consumidores permanece fiel al producto y se reaprovisiona. Si se trata de un bien de gran consumo, el nivel alcanzado en la fase de desarrollo se mantiene en esta fase. Si se trata de un bien de equipo, la fase de madurez puede presentar un cierto retroceso hacia la fase anterior, si es que ésta ha sido más corta que la duración normal del uso del bien.

4. Por lo que se refiere a **la fase de decadencia**, comienza cuando el consumidor empieza a cansarse del producto, sea porque se le ha propuesto otro mejor, sea porque la necesidad a la que respondía desaparece, sea porque la misma necesidad se desplaza hacia otro producto. El índice de avance es en este caso negativo.

La fase 4 puede, sin embargo, ser alargada porque un segmento de consumidores antiguos queda vinculado a un producto al que está acostumbrado, o porque la necesidad a la que responde este producto sólo desaparece progresivamente. Por el contrario, la fase 4 puede terminarse brutalmente, porque el producto esté superado. En los casos de productos muy arraigados en el mercado y de una cierta tradición, esta fase de decadencia suele alargarse en el tiempo y la retirada del producto es lenta y progresiva.

El ciclo de vida de un producto que acabamos de definir en sus distintas etapas puede representarse por una curva o gráfico. La curva de vida de los productos se asemeja a la evolución de la vida humana con sus fases de gestación, de infancia, de adolescencia, de madurez y de vejez. Es importante tener asumido en el seno de una empresa que los productos no son eternos y que estos deben estar en continuo análisis y adaptación a las nuevas necesidades del mercado mediante la renovación o sustitución de los mismos. Existen múltiples casos de cierres de empresas con productos muy consolidados en el mercado y que al no haber tenido capacidad para reaccionar ante los cambios del entorno se han visto abocados al fracaso.

Por otra parte, la curva de los productos nos lleva a recordar, por lo menos en sus cuatro primeras fases, otra célebre curva, que es la curva en S, curva logística, llamada además curva de saturación. Esta curva en S se emplea en muchos ámbitos para definir la ley según la cual varían la causa y el efecto.

En la fase de **puesta a punto**, la causa es demasiado débil para que el efecto sea apreciable. En esta fase aún el producto tiene poca incidencia en el mercado por estar en fase de pruebas y por tanto no puede generar demanda.

En la **fase de lanzamiento** es cuando, después de una cierta penetración en el mercado del producto lanzado, cuando la causa empieza a intervenir e interviene a continuación totalmente sobre el resultado.

En la **fase de desarrollo** el efecto sobre la demanda del producto empieza a tener una tasa de respuesta creciente pero con menor crecimiento e intensidad; los receptores no tienen ya la misma disponibilidad y el efecto disminuye.

En **las dos últimas fases**, estando totalmente saturados los receptores, la causa no actúa ya y el efecto es máximo; estamos en la fase de madurez y de máxima demanda del producto. A partir de ahí al entrar en la fase última o de decadencia el efecto disminuye, mientras que la oferta se mantiene. En estos casos las empresas pueden optar por no hacer mas acciones activas para aumentar la demanda y dejar que la demanda del producto se corresponda con la propia inercia del mercado. La duración o edad de un producto dependerá pues de múltiples factores:

Su carácter de absoluta o relativa novedad

Los fenómenos de la moda

La importancia de las inversiones técnicas o publicitarias

El lugar que ocupan en el consumo.

La estrategia llevada a cabo por la empresa que los lanza al mercado y el uso que haga de las distintas variables de Marketing mix.

El sector y sus características. En algunos casos los productos suelen sufrir pocas modificaciones (Frigoríficos, lavadoras...) y en otros los cambios son continuos (ordenadores, confección...). Etc.

En otro sentido, la duración relativa de las fases entre sí no está regulada por ninguna ley definitiva. De nada serviría tratar de establecer relaciones entre las inversiones, la duración del uso, el esfuerzo publicitario... Pueden intervenir demasiados factores imprevistos, sobre todo los factores de la competencia.

Muchos productos industriales aparecidos a principios y mediados de siglo XX han gozado de una larga madurez provocando la consolidación de numerosas empresas. Sin embargo, es cada vez más extraño ver productos actuales que tengan tan larga longevidad, produciéndose interrupciones de su proceso natural en algunos casos traumáticos por costosos e inesperados. La muerte violenta llega a ser la ley del nuevo "medio" económico.

También hace falta matizar lo que hemos expuesto últimamente, y reconocer que la carrera de un producto, cuyas grandes líneas son las que hemos descrito, puede estar afectada por numerosos cambios que hagan del proceso de la vida de un producto un camino sinuoso y con alteraciones en el orden de lo expuesto anteriormente.

Las causas principales de las ***variaciones coyunturales*** que trastornan la curva fundamental son:

**Fuera de la empresa**: el contexto sociológico, los acontecimientos políticos y las circunstancias económicas. En este caso la empresa sufre las consecuencias del entorno.

**En el interior de la empresa**: el esfuerzo comercial y publicitario, los cambios de precio, las concentraciones y en definitiva cualquier decisión sobre la combinación de la variables de Marketing Mix. En este caso la empresa provoca con sus acciones las variaciones en el ciclo de vida del producto. En cualquier caso es necesaria siempre una gran lucidez por parte del empresario para descubrir la razón profunda de los

movimientos diversos que se producen en el ciclo de vida del producto y que el esfuerzo de la empresa no llega siempre a corregir.

## 4.3. LOS NUEVOS ESQUEMAS DE INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

Hemos analizado a lo largo de este tema la vida de un producto y como el entorno actual actúa sobre la duración de ese periodo de vida. Asistimos a unas circunstancias que obligan a cambiar los esquemas sobre este aspecto y que han estado vigentes durante gran parte del siglo que acaba de concluir. Productos de larga vida es una situación que no va a convivir con nosotros en los próximos años.

Ante esta situación solo cabe plantearse dos vías:

Proceso continuo de empresas que nacen y mueren con cierta rapidez al no ser capaces de adaptar sus estructuras técnicas, comerciales y financieras a las nuevas situaciones planteadas.

Existencia de una capacidad enorme de flexibilidad en estructuras de la empresa para poder adaptarse y dar respuesta a las demandas cambiantes del mercado.

Esta situación supone:

- Flexibilidad en estructuras laborales.
- Adaptación y capacidad técnica para adoptar nuevas tecnologías con cierta facilidad. El factor formación es un elemento importante incorporado en este punto.
- Capacidad de análisis e investigación continua para poder ir al mismo ritmo del mercado.

Las empresas en definitiva deben tener grandes dosis de flexibilidad, imaginación e innovación.

Las empresas ante esta situación pueden optar por:

Creación de nuevos productos para lo cual es necesario realizar los procesos anteriormente expuestos. Ello supone un alto coste y capacidad tanto financiera como

técnica. Hay sectores donde estas actividades son de obligado cumplimiento y otros donde la innovación es menor

Hay sectores tradicionalmente innovadores (informática, telefonía, automoción, productos de gran consumo...) y otros donde los cambios en las tendencias son a mas largo plazo (mobiliario, construcción...), y por tanto necesitan menores inversiones.

Las compañías líderes son las que marcan la pauta siendo las pequeñas las que desde sus estructuras mas modestas aprovechan en cierta medida las nuevas apuestas y lanzamientos que éstas hacen.

Sacar el máximo rendimiento a un producto a través de modificaciones en cualquiera de las variables del Marketing Mix. Un producto en su fase de madurez puede ser presentado como algo nuevo, sin cambiar sustancialmente sus cualidades mediante modificaciones puntuales (envase, precios, distribución con canales nuevos o mercados alternativos, algún aspecto técnico que lo mejore...)

Se trata, pues, de obtener el máximo rendimiento de un producto exprimiendo al máximo sus posibilidades. Se impone la necesidad de optimizar los productos actuales antes de abandonarlos. Por tanto, se trata de alargar la vida del producto, mediante la combinación acertada y cambiante de las distintas variables que definen y condicionan el lanzamiento de dicho producto al mercado.

Los fabricantes de automóviles, cuando un modelo empieza a estar en la fase de decadencia, optan por lanzar un nuevo modelo aprovechando el posicionamiento y la buena imagen de algún modelo existente. Con ciertas modificaciones técnicas y estéticas sacan los nuevos modelos de marcas existentes, cuyo nivel de ventas empiezan a estancarse. Sacan rendimiento a productos de éxito.

***Los programas informáticos sacan versiones nuevas y actualizadas buscando así el máximo provecho a un producto inicial. Aprovechan la marca, la penetración y el posicionamiento de ese producto.***

Las empresas lácteas sacan nuevos productos al mercado pero siempre en base a los ya existentes, por lo que las necesidades técnicas y financieras se reducen. Aprovechan así las sinergias y economías de escala producidas con los productos existentes.

## 4.4. EL JEFE DE PRODUCTO

Las compañías de una cierta dimensión y variedad en su cartera de productos poseen dentro de su organización personas cualificadas dentro del área de Marketing, cuya responsabilidad es la coordinación de la política de producto. Es una función de enorme importancia. Pueden asumir en parte o en su totalidad las siguientes funciones:

Posicionamiento de la línea de productos.

Determinar la profundidad de la línea de productos.

Determinar el público-objetivo y los mercados-meta a los que la empresa va a acudir.

Realizar la coordinación de las estrategias de Marketing que la empresa va a llevar a cabo. Por lo tanto, se trata de la coordinación de las distintas variables del Marketing Mix.

Propuestas de modificación de los productos para hacerlos más cercanos a las demandas actuales y cambiantes de los clientes. También se encargará de la propuesta de creación de nuevos productos en base a la información que recibe del mercado.

Información sobre los precios de productos sustitutivos y alternativos. Esta información puede ser de enorme utilidad para la determinación de la política de precios de la empresa. Se podrán tener en cuenta (además de los costes de producción) otros factores que posibilitarán la fijación de precios de forma mas óptima para la empresa.

Las Políticas de envases y marcas de los productos a ofertar.

Determinación de las políticas de distribución e incentivos a los canales usados para llevar el producto al consumidor final.

Determinación de las promociones a realizar en el punto de venta, así como con distribuidores.

## 4.5. A RECORDAR

El producto es el medio a través del cual una empresa puede satisfacer las necesidades del cliente. Se trata de la materialización o de la respuesta que una empresa da a las necesidades reales de los clientes. Sin duda se trata del núcleo casi central a partir del cual gira la estrategia de Marketing.

Se pone de manifiesto la importancia de la combinación y equilibrio entre las distintas variables de Marketing Mix. Como, por ejemplo, las acciones necesarias y complementarias al lanzamiento de un nuevo producto .

El ciclo de vida de un producto es un aspecto de vital importancia y que definirá entre otros el nivel de inversión y las necesidades financieras de la puesta en marcha de éste así como otros aspectos de carácter técnico.

**Ciclo de vida de un producto** es el periodo o duración de un producto en el mercado. El producto tiene un proceso vital como el de los seres humanos: nacen, crecen, a veces se reproducen y mueren.

Cada vez la longevidad de los productos es menor, por lo que las empresas deben trabajar arduamente para conseguir nuevos productos que sustituyan a los desaparecidos. Esta tarea pasa por detectar las nuevas necesidades de los clientes.

Un producto es la suma de varios elementos y percepciones que hacen que éste sea diferente:

- Producto tal cual.
- Lo que el cliente espera, lo que el cliente percibe como diferente del producto.

El lanzamiento de nuevos productos es una labor necesaria para la empresa que quiera tener un objetivo de supervivencia a largo plazo

Las causas son muy diversas. Podemos citar a modo de resumen las siguientes:

- El producto no satisface una necesidad real.
- El producto si satisface una necesidad, pero la estrategia de Marketing no ha sido definida correctamente y falla en alguna o algunas de las variables que acompañan al lanzamiento y comercialización del producto.

- Las empresas que venden varios productos deben tener en cuenta: la cartera de productos, la línea de productos, la amplitud de su cartera y la profundidad de la misma.
- Es tradicional la división entre *productos de consumo e industriales.* Entre los primeros cabe distinguir entre productos de consumo duradero y de consumo destructivo.
- El proceso de creación de nuevos productos es una tarea difícil y continua. Las fases que se han de seguir son las siguientes:
    - Obtención de ideas sobre nuevos productos
    - Decisión sobre las ideas aportadas
    - Viabilidad del producto
    - Test de producto

Este concepto de **ciclo de vida** es de gran importancia dentro de la política de producto. Supone que todos los productos, desde su lanzamiento, pasan por diferentes fases o etapas en su vida. Por ello es necesario considerar el ciclo de vida del producto para fijar estrategias, ya que en la práctica puede pronosticarse la vida y la muerte del producto, igual que la de un ser humano.

Las diversas fases de la vida del producto son:

- 0) Fase de puesta a punto
- I) Fase de lanzamiento
- II) Fase de desarrollo
- III) Fase de madurez
- IV) Fase de decadencia

Es importante tener asumido en el seno de una empresa que los productos no son eternos y que estos deben estar en continuo análisis y adaptación a las nuevas necesidades del mercado mediante la renovación o sustitución de los mismos.

Las empresas deben tener grandes dosis de flexibilidad, imaginación e innovación ante la nueva situación donde los periodos de vida de un producto se van acortando.

## 4.6. DICCIONARIO DE MARKETING

**Cartera de producto**. Conjunto o gama de productos que una empresa pone a disposición de su clientela

**Diferenciación de producto**. Estrategia seguida por una empresa para que el bien producido por ésta sea así percibido por los clientes a través de factores diferenciales respecto a los de la competencia.

**Amplitud de una cartera de productos**. Número de líneas de producto de la cartera de la empresa.

**Canibalizacion**. Proceso que se produce al lanzar un producto nuevo al mercado que solo consigue clientes de otros productos actuales afectando con ello a las ventas de dichos productos. No se consiguen clientes nuevos sino más bien el traslado de los actuales al nuevo producto en perjuicio de los actuales.

**Concepto de producto**. Aspectos que definen al producto para que estos sean identificados por el consumidor

**Innovación**. Proceso que permite la renovación y mejora continua de los productos de la empresa.

**Test de mercado**. Es la presentación del producto en un mercado real pero de forma reducida y controlada para analizar la respuesta de los consumidores.

**Test de producto**. Prueba ante potenciales consumidores de prototipos de productos para analizar la respuesta de éstos.

**Producto de conveniencia**: Bien que se compra con cierta frecuencia y que la decisión de compra requiere una decisión muy sencilla.

**Producto de preferencia**: Bien que implica un esfuerzo de compra reducido pero muy condicionado por las marcas.

**Commodity**: Producto que no presenta apenas diferencias con otros productos alternativos o sustitutivos.

**Director de producto**: Es la persona dentro de la empresa responsable del posicionamiento del producto y del resto de las acciones a llevar a cabo con el mismo.

**Extensión de marca**: Nuevo producto al que se le asigna la misma marca que alguno ya existente. Con ello se minimizan riesgos y costes y se rentabiliza la imagen de los productos actuales.

## 4.7. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

www.opti-product.com: página especializada en el producto como variable de marketing mix. Se ofrece información completa al respecto.

www.talentos.net: página que ofrece información y cursos sobre creación y diseños de productos industriales.

www.itccanarias.org: es una página donde se hace un análisis sobre la competitividad de los productos de las Islas Canarias como factor competitivo de su economía. Es una muestra de la importancia del análisis de los productos ante un entorno competitivo.

www.esan.edu: es una página donde se pueden encontrar cursos sobre diseño de productos.

www.gestiopolis.com: en esta web se hace un análisis profundo sobre la importancia en la planificación sobre el lanzamiento de un producto. Se analiza esta variable de Marketing Mix a través de esta página de estudiantes de negocios del mercado hispano. Existen consultas foros, consultorías...

www.apoyo.com: es una web de una consultoría sobre aspectos generales del Marketing donde podemos encontrar información sobre el producto.

www.mujeresdeempresa.com: es una página web sobre el mundo de los negocios orientado a la mujer, donde podemos encontrar artículos sobre el ciclo de vida de un producto.

www.lafacu.com: es la página donde encontrar informes y artículos monográficos sobre el producto y el ciclo de vida del mismo. Es documentación teórica donde poder acudir para ampliar conocimientos.

## 4.8. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, David. "Gestión del valor de la marca". Ediciones Díaz de Santos.

Brockhoff, Klaus. "Políticas de productos". Ediciones ESIC.

Polo, Yolanda. "Desarrollo de nuevos productos: aplicaciones a la economía española. Universidad de Zaragoza.

Kotler, Philip. Análisis, Planeación y Control. Prentice-Hall Inc. U.S.A. 1972.

Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Marketing. Ed. Ariel Economía 1990.

Drucker, Peter F. Administración para el futuro. Ed. Parramón (Barcelona) 1993.

González Ruíz, Francisco. Marketing de mercados. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Cuenca. (1998).

Grande, Ildefonso. Dirección de Marketing. Mc Graw Hill (1992).

Hartley, Robert F. Errores en el Marketing. Editorial Paraninfo. (1990).

Kotler, P. El Marketing según Kotler. Ediciones Paidós. (1999).

Iniesta, I. Master en Marketing. Ediciones Gestión (2001).

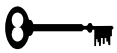
Ryan, W.T. Guía básica para la actividad de Marketing. Deusto (2000).

# 5 EL PRECIO

***CONTENIDOS:***

***Los Precios. ¿A cuánto vendemos? Determinación del Precio Ideal. Sistemas de Fijación de Precios.***

## 5.1. SISTEMAS Y POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS



*"Cojo mis costes* (dicen algunos empresarios y directivos), *les añado un margen* (llamando margen a una cantidad que ellos estiman como "su ganancia mínima" ) *y eso es lo que me da el Precio definitivo de mis Productos, mis Ideas o mis Servicios".*

En resumen, que teniendo en cuenta que el Precio Ideal es **aquel más alto que los Clientes están dispuestos a pagar por lo que les ofrecemos**, este sistema de fijación de precios adolece de claros defectos de base que podríamos concretar en las siguientes cuestiones:

a) ¿Estamos seguros de lo que llamamos Costes son los Costes de verdad?

b) ¿Hemos diferenciado los Costes Variables (aquellos que se producen si vendemos; y que no se producen si no vendemos) de los Costes Fijos (aquellos que se producen vendamos o no)?

c) ¿Cómo se puede compaginar lo que deseamos ganar (eso que a veces llamamos "margen") con lo que el Cliente Potencial está dispuesto a pagar?

d) ¿Qué le importa a este Cliente lo que nosotros queremos ganar?

e) ¿Qué le importan asimismo nuestros Costes? *Tenga Usted menos costes, amigo* (nos podría decir) *y bájeme entonces el Precio…*

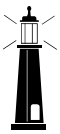
Como vemos, el precio es una variable del MK Mix difícil de definir por la gran variedad de acepciones de dicho término, la dificultad de su determinación y la gran cantidad de variables externas e internas que la condicionan.

Una primera aproximación al concepto de precio vendría dada como: **el valor en términos monetarios de un producto o servicio por el que un consumidor estaría dispuesto a comprarlo.**

En definitiva el valor de intercambio que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario.

El precio puede venir dado según el tipo de bien o servicio de múltiples formas. Y tiene muchas denominaciones:

- Tasa
- Canon
- Peaje
- Sueldo
- Comisión
- Jornal
- Cotización
- Honorarios....



El Departamento de Marketing de la empresa en colaboración con el resto de la empresa debe definir el precio óptimo de la empresa con el único objetivo de obtener el mayor margen.

La cuenta de resultados de la empresa será la que guíe de forma clara y concisa la determinación de los precios; todo ello condicionado e influenciado por los datos del entorno.

**El precio** es un instrumento de enorme importancia en la empresa, puesto que determinará, en parte, el nivel de ingresos de la compañía y, por lo tanto, su rentabilidad.

***La determinación de éste vendrá dada por múltiples factores tanto internos y externos.***

Existe la creencia generalizada de que el precio tal como recogen los manuales básicos de Economía viene dado por el equilibrio entre la oferta y la demanda, al mismo tiempo que relacionan las variaciones de éste en base a la llamada elasticidad de la demanda (variación relativa de la demanda de un bien ante variaciones en el precio del mismo). Cuando se producen variaciones porcentuales de la demanda por encima de las producidas en los precios se dice que la demanda es elástica y en caso contrario será inelástica.

No obstante es necesario hacer un análisis más profundo y cercano a la realidad de una empresa para observar como existen factores tanto **internos como externos** que van a condicionar la determinación del precio, con independencia que éste sea el percibido por el consumidor como el óptimo para que genere el proceso de compra.

Analizaremos a continuación algunos de estos factores que, dentro de la propia empresa, van a condicionar o a establecer la banda máxima y mínima de precios a partir de la cual el empresario deberá establecer el **precio final**. Todo ello sin olvidar que se debería vender siempre con margen de contribución suficiente para sufragar como mínimo los gastos generales de la empresa.

### 5.1.1. FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PRECIO:

**Políticas y objetivos de la empresa**. Las estrategias marcadas por los Consejos de Administración determinarán las pautas, métodos y tiempos en la consecución de los objetivos.

La estrategia de la empresa determinara las distintas variables del Marketing Mix (posicionamiento, política de descuentos, promoción, mercado...) de la misma, y, por lo tanto, condicionará el precio final.

**Política financiera**. Las disponibilidades económicas influirán de forma decisiva en las estructuras de la empresa, tipo de producto y necesidades e ingresos que afectarán sin duda al precio del producto

Los recursos financieros de una empresa y su capacidad de endeudamiento van a condicionar de forma contundente el tipo de producto y, sobre todo, las fases de ejecución de los distintos procesos operativos y comerciales. El factor financiero se

convierte así en el combustible básico y necesario para acometer el proyecto. Su influencia es importantísima para la determinación del precio final.

**Política de personal**. Las estructuras laborales de la empresa determinarán e influirán en el precio de los productos. La estructura de personal de una empresa y la flexibilidad de ésta condicionara una parte importante del coste del producto y por lo tanto del precio final. Las estructuras fijas a veces permiten tener más consolidada la curva de aprendizaje y los niveles más eficientes de actividad, pero en otros casos esa falta de flexibilidad nos llevará a niveles de menor eficiencia y flexibilidad en el desempeño de las tareas, con el consiguiente recorte en márgenes y con los ajustes en el precio final.

**Cartera de productos de la empresa**. La situación del portafolio de productos actuales condicionará la necesidad de tesorería que sin duda afectará al nivel de ingresos deseados. La matriz de productos de la Boston Consulting Group nos indicará el grado de aportación/necesidad de fondos de dichos productos a la empresa. Sin duda, ello también afectará a la situación financiera de la sociedad y por lo tanto afectará asimismo a poder movernos o no en la banda de precios que el producto lanzado al mercado sea capaz de resistir.

**Curva de aprendizaje**. La experiencia y costes acumulados en el diseño del producto serán factores a tener muy en cuenta a la hora de lanzar un producto. Esto está íntimamente ligado al concepto de coste del producto que sin duda representará el umbral mínimo del precio a ofertar al mercado. A este referente habrá que unir la imputación de gastos indirectos atribuible en función de los coeficientes de reparto elegidos.

La experiencia en la elaboración de productos y destreza del personal en la elaboración de los mismos creará unas economías de escala que permitira una posición más cómoda al fabricante para determinar el precio.

**Política de distribución**. Los canales de comercialización del producto condicionaran de forma importante el precio final del producto. Los márgenes de distribución incorporan recargos muy significativos sobre el precio final al consumidor. Habría que distinguir entre:

- **Comercialización propia,** donde los costes de dichas estructuras son controlados por el propio fabricante y los márgenes suelen ser más ajustados.

- **Comercialización ajena,** donde los márgenes hacen del precio final una cantidad que en muchos casos duplica el valor del producto en origen. También influye en este caso la dimensión vertical de la cadena de distribución.

Los márgenes de distribución en algunos sectores representan un porcentaje elevado del precio final al consumidor. Cabe citar como ejemplos la distribución de productos básicos del Campo y el Mar, que una vez en el mercado adquieren precios que doblan o triplican el valor de éstos en origen.

Asimismo, nos encontramos que en la comercialización de viviendas se encarece el precio final si la empresa promotora decide ceder la gestión externamente con unos incrementos significativos, cuando éstas se encuentran en la Costa, al existir un canal de distribución escalonado con el consiguiente coste que ello representa.

Por lo tanto, la decisión interna de la elección de un sistema u otro condicionará la política de precios.

### 5.1.2. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PRECIO

Existen múltiples elementos y variables del entorno de la empresa que condicionan su viabilidad y cada una de sus actividades.

El precio, sin duda, será una variable del Marketing Mix que quedará afectada por la exposición a estos elementos, entre los que cabe citar los siguientes:

**La legislación vigente**. Aunque nuestro ordenamiento jurídico permite la libertad de precios y prohíbe expresamente que las empresas de un sector acuerden la fijación de precios para evitar la competencia entre sí, todavía hay algunos casos en los que existe una cierta regulación en los mismos (transportes públicos, suministros eléctricos y otros servicios prestados por las Administraciones Públicas).

Existen casos recientes donde se han impuesto sanciones a empresas de oligopolios al existir indicios de acordar el precio de sus servicios.

**La competencia**. El precio será fijado por la empresa en base a la composición o estructura de costes de la misma, pero siempre sin olvidar el referente del mercado. La competencia y los productos sustitutivos _nos definirán el marco de referencia a partir del cual podremos movernos para la fijación del precio final. Ésta limitación va a obligar a la empresa a adaptar sus estructuras productivas para poder acudir al mercado con precios aceptados por el cliente con la rentabilidad mínima requerida para poder seguir ofertando este producto. En muchas ocasiones las empresas deben desistir en su intento de sacar ciertos productos por tener estructuras y procesos con costes superiores a los ingresos que el precio, impuesto por el mercado, pueda generar.

La guerra de precios en determinados sectores es tan feroz que lleva a un ajuste continuo de los precios así como a la salida de empresas que no resisten el envite. Podemos observar como los bancos al intentar conseguir cuota de mercado lanzan campañas con tipos de referencia en sus préstamos hipotecarios más bajos en reacción inmediata a la acción del competidor.

Las compañías de telefonía móvil se mueven en un proceso paralelo. La anterior posición monopolística de Telefónica le ha obligado a cambiar unas tarifas impuestas en función de costes e inversiones, y a tener en cuenta en su totalidad la política general de la empresa. En estos momentos los precios de sus servicios son mucho más bajos que los existentes hace 10 años. La competencia ha impuesto la revisión de esas tarifas y al mismo tiempo ha obligado a reestructurar la empresa para hacerla más eficiente en un entorno también más competitivo: diversificación de productos, diversificación de sectores tomando participación en otras empresas, diversificación de zonas geográficas acudiendo a mercados con grados de madurez diferentes... Es un ejemplo muy ilustrativo de la necesidad de la empresa de adaptar los precios, y asimismo su estructura y su estrategia para adaptarse a una nueva situación competitiva.

**Agentes económicos que intervienen en el proceso productivo**. Desde el diseño del producto hasta la venta al usuario final hay un proceso a veces largo y complejo en el que intervienen numerosos agentes que componen los eslabones de esta cadena, y que también inciden sobre la fijación del precio:

- **Intermediarios**. Si la empresa opta por la distribución externa estará, como apuntábamos anteriormente, en manos de éstos. La cadena de distribución tiene en muchos casos un peso específico importante sobre el fabricante, determinando e imponiendo con sus márgenes los precios finales.

En muchos casos los distribuidores condicionan sobremanera, con su libertad de acción, los precios del producto en origen, siendo éstos los que determinan en cierta medida el grado de rentabilidad y los márgenes de la empresa. (Ej.: productos perecederos).

En otros casos el fabricante sugiere los precios de venta al público recomendados, lo que permite un mejor control del producto. (Fabricantes de automóviles).

El grado de atomización de la red de distribución también ayuda a este control. Cuando la red es muy extensa, la competencia entre ellos es mayor y provoca bajadas de precios para poder aumentar cuotas de mercado. En el caso contrario los precios están al límite aceptado por el consumidor, con el consiguiente recorte en los márgenes del productor.

- **Suministradores**. Los proveedores constituyen una pieza básica en la estructura de costes del producto y por lo tanto en la determinación técnica del precio del producto. Cuando el precio experimenta una subida propiciada por un aumento de la demanda del mismo o por cualquier otra razón, los proveedores pueden en este caso incidir de forma negativa sobre este nuevo y mejorado margen solicitando una subida en los precios.

  La negociación con proveedores es una parte importante en la gestión de una empresa. Una buena gestión a este nivel supondrá tener un valor diferencial sobre la competencia. El departamento de compras de una empresa a veces es clave para la obtención de un margen adicional sobre la competencia; y por lo tanto una capacidad reforzada para poder acudir al mercado con mas armas competitivas.

  Las empresas con solidez financiera suelen comprar grandes lotes de mercancía con pago al contado y descuentos sustanciales, lo que les hace obtener un margen diferencial de cierta importancia sobre los productos sustitutivos o alternativos. En estos casos, la empresa puede optar por una política de reducción de precios con obtención de mayor cuota de mercado, a costa de reducir las ventas de las empresas menos competitivas; o bien acudir como uno más, pero acumulando solvencia de cara a los acontecimientos futuros.

- **Clientes**. El valor percibido por el cliente determinará el precio máximo al que éste estará dispuesto a comprar el producto. Este factor permitirá poder variar los precios con independencia de la estructura de costes de la empresa

Productos como los perfumes son percibidos por los clientes, en algunos casos, como elementos de distinción que permiten a los fabricantes poder marcar precios muy por encima de los costes de producción de los mismos.

Algunas marcas de moda establecen sus precios (sabiendo que están cubiertos sus costes) muy por encima de éstos, al ser productos percibidos por los clientes como de alta calidad. Esta situación de privilegio les permite obtener ingresos adicionales muy elevados.

**Estructura del mercado**. Cada sector productivo tiene una estructura y una organización diferente, lo que, sin duda, ayuda y delimita los márgenes por donde se mueven los precios. Cuanto más competitivo sea el mercado por la afluencia masiva de unidades económicas de producción más predefinido estará el precio de venta al existir poco margen de maniobra. En sectores oligopólicos la presión de la falta de una competencia agresiva permitirá mas margen en la definición de precios.

Cuando sea un producto donde existan elasticidades cruzadas (la demanda de un producto depende de otros) mas dependencia tendremos de otros productos.

Cuando exista una interrelación entre demandas de varios productos (elasticidades cruzadas) habrá que ver cual de esos productos hace de locomotora.

Una bajada de precios en el sector del automóvil puede producir un aumento de la demanda de éstos y a su vez un aumento a continuación de servicios y productos relacionados: gasolina, neumáticos, reparaciones... Sin embargo una bajada de precios en los neumáticos o servicios de reparación no va a afectar necesariamente al incremento de ventas de automóviles.

### 5.1.3. ETAPAS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LA EMPRESA

Una vez vistas las variables más importantes que intervienen en la fijación de los precios pasamos a establecer las etapas que una empresa debe cubrir para determinar el precio de sus productos:

- Seleccionar un segmento del mercado a quien la empresa desee abastecer.

- Elegir una imagen de la empresa que ésta quiera tener frente al mercado es decir definir el posicionamiento del producto.
- Establecer una mezcla de variables de comercialización (marketing-mix) donde se incluyen todas las que son controlables por la empresa y que afectan al precio (publicidad, promoción, envase, distribución...).
- Seleccionar una estrategia de precios en base a lo anterior ( precios en la banda alta, baja o mediana del sector).
- Determinar una política de precios.
- Fijar un precio determinado que cumpla lo anterior y nos permita obtener el mayor margen posible.

### 5.1.4. Métodos de fijación de precios

Se aceptan como básicos tres métodos para la determinación del precio en productos y servicios en la empresa:

***Métodos basados en el coste***

Son considerados como los más objetivos de todos. Consisten en la fijación de un margen sobre el coste del producto o en el establecimiento de un precio objetivo que proporcione un nivel de rendimiento establecido. Son sistemas muy simples que no contemplan en un principio otros factores, lo que podría permitir cambiar el precio, aun teniendo éste mas recorrido. El cálculo se hace a partir del análisis de los costes variables incurridos en la fabricación del producto, a lo que se le suma la parte proporcional de gastos fijos de la empresa. Si seguimos pensando que el Precio Ideal es el mas alto que el Cliente esta dispuesto a pagar, puede que este no sea el Precio más Ideal posible, claro.

La fabricación de vehículos supone un análisis exhaustivo de los costes necesarios para producir una unidad (fijos y variables, directos e indirectos). A partir de ahí, si los fabricantes utilizaran este método le añadirían el margen deseado y definirían el precio final. Sin embargo, estas empresas sí tienen en cuenta otros factores, como el posicionamiento del producto, el valor percibido por el cliente, etc.; lo que les permite tener márgenes diferentes a partir del coste determinado y en función del modelo elegido.

### *Métodos basados en los Precios de los Competidores.*

Varían según la posición del líder o del seguidor de la empresa, la calidad del producto o el servicio prestado y la forma contractual de la compraventa.

En este caso, son las empresas grandes del sector las que marcan la pauta; y las demás la siguen. De esta manera se definen los límites en los que deben moverse los precios para que el producto sea adquirido por el comprador. Aquí las ventajas diferenciales se convierten en el arma utilizada para poder sacar algún margen adicional sobre los precios de la competencia.

Cuando un sector establece los límites en los que un producto puede ser adquirido por el mercado, la empresa debe empezar a actuar sobre el resto de las variables para conseguir aumentar la eficiencia en sus procesos productivos y comerciales.

Por ejemplo si la leche en envase de cartón se vende en una franja estrecha de 0,50 y 0,60€ las empresas deben empezar a utilizar su imaginación y sus armas empresariales más creativas para conseguir aumentar su beneficio final.

Lo conseguirán con mayor rotación y/o con mayor precio: mejores márgenes en distribución, posicionamiento de calidad para conseguir mejores precios, productos complementarios, imagen de calidad, elección de los mercados adecuados a nuestros productos, promociones para aumentar el consumo, incentivos a la red de ventas, estructuras mas eficientes y menos pesadas, etc.
En definitiva, lo que se hace es usar de forma ordenada el resto de las variables del Marketing Mix.

### *Métodos basados en el Mercado*

Tienen como fundamento el comportamiento del consumidor y la percepción que éste tiene del producto y del mercado. Una vez superado el precio mínimo que nos determina el coste del producto, el fabricante puede utilizar el concepto de valor percibido por el cliente para poder variar el precio en función de esa percepción.

Existen muchos productos que son lanzados al mercado con precios muy por encima de coste, por la percepción de calidad que hace el cliente de ellos. Los ejemplos más claros son los productos de lujo.

En este método se tiene muy en cuenta la elasticidad de la demanda que permite ver, ante determinadas subidas en el precio, como reacciona la demanda. Si esta última no varía a la baja podremos realizar subidas de los mismos.

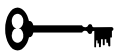
## 5.2. EL PRECIO IDEAL

Ya hemos dicho que el **Precio Ideal** es el más alto que el Cliente está dispuesto a pagar por lo que le vendemos; y vendrá determinado por aquel precio que consiga que vendamos el producto **el mayor tiempo posible y con el mayor margen deseado previsto**.

Una política de precios para que sea efectiva debe tener en cuenta: la relación entre costes y volumen de producción; la estructura de los costes comerciales; las características del mercado y las reacciones de los usuarios o consumidores de nuestro productos.

Si atendemos estos aspectos no sólo estaremos desarrollando la mejor política de precios sino que estaremos planificando nuestros beneficios, conociendo en todo momento sus características. Porque, no lo olvidemos, el precio interviene activamente en nuestro Mix de Marketing, condicionando nuestros beneficios marginales, nuestro volumen de ventas y la estructura del coste del producto.

## 5.3. POLÍTICA DE BONIFICACIONES Y DESCUENTOS



La función del distribuidor en la venta del producto a veces puede distorsionar el precio final en función de la actuación que éste tenga. Los precios finales al consumidor deben fijarse en base a la retribución de la función del distribuidor más la política establecida de descuentos y bonificaciones establecidas.

El objetivo básico de los descuentos y bonificaciones es incentivar que se realicen más ventas de nuestro producto y que los precios se mantengan de forma más o menos homogéneos dentro del sector.

La empresa debe poner en marcha sus políticas de incentivos en dos vías:

Incentivos al comprador para que se decida por nuestro producto (Efecto Pull).

Incentivos al distribuidor para que dedique mas esfuerzos en poner nuestro producto cerca del cliente final (Efecto Push).

Algunas de las mas usuales medidas de bonificación realizadas por las empresas hacia sus distribuidores (Push) son:

**Descuento por cantidad**. Se trata de primar a los distribuidores con mayores consumos. Se trata de estimularlos para que compren mayores cantidades de producto. De esta forma se consigue que trabajen casi en exclusiva con un fabricante o bien que lo hagan con muy pocos. Es una forma de ir asumiendo cuota de mercado en detrimento de la competencia. Sin embargo este tipo de práctica, sin duda beneficiosa para la empresa vendedora, implica algunos riesgos. La fuerza del cliente se convierte en exigencias hacia el vendedor. La concentración de riesgos es alta al no tener una cartera diversificada. La caída de un cliente de este tipo puede tener consecuencias graves. El poder de negociación del comprador es elevado exigiendo continuamente mejoras, lo que deja al Vendedor con márgenes de maniobra muy reducidos.

Las grandes cadenas de distribución de alimentación, electrodomésticos, muebles... tienen un alto poder de negociación con los proveedores al tener volúmenes importantes de facturación. Aquí el precio está en manos del distribuidor. Los márgenes y la evolución de la empresa (el Marketing, en definitiva) están en muchos casos en manos ajenas.

**Descuento por crecimiento**. Se prima el crecimiento porcentual en periodos determinados de consumo del producto. El objetivo es afianzar y aumentar la penetración y las cuotas con los consumidores potencialmente mas fuertes. En estos casos hay que valorar y examinar detenidamente los crecimientos naturales del sector para no estar incentivando consumos que el propio mercado genera. Sólo interesará cuando la empresa vendedora quite cuota de mercado a la competencia.

**Descuentos por tamaño de pedidos**. Se incentiva o se trasladan los beneficios que genera la reducción de costes internos al realizarse menos pedidos. Hay reducciones evidentes a nivel tanto administrativo como comerciales, al tener menos movimiento interno para el mismo número de unidades vendidas.

**Descuento por pronto pago**. Es una práctica que contribuye a sanear la estructura financiera de la empresa vendedora. El riesgo de impagados puede disminuir al acortarse el periodo de cobros. Las empresas con alta liquidez utilizan este argumento para comprar con precios más bajos. El cobro al contado es un factor muy valorado por las empresas.

La puesta en marcha de una política de descuentos y bonificaciones implica un análisis exhaustivo de la estructura de costes de la empresa y las repercusiones financieras económicas y comerciales que la puesta en marcha de las mismas puede suponer.

***La aplicación de estas políticas debe basarse en el principio de la sencillez y en el de la fácil aplicabilidad.***

El objetivo básico es conseguir aumentar de forma estable las ventas en detrimento de la competencia. Cualquier movimiento erróneo en este sentido nos puede llevar a situaciones de derechos adquiridos por los distribuidores con difícil marcha atrás.

## 5.4. PRECIOS PROMOCIONALES Y OTROS SISTEMAS DE MOTIVACIÓN COMERCIAL DEL MERCADO

Paralelamente a las políticas de descuentos analizadas anteriormente las empresas establecen otros sistemas de incentivos para los distribuidores distintas a las puramente económicas; y que pueden ser puestas en práctica en el tiempo de forma simultanea. Los incentivos mas usuales suelen ser los premios por volumen de compra (viajes, regalos...) en periodos determinados en los que se establece dicha promoción.

Existen a su vez otro grupo de medidas que la empresa vendedora puede poner en marcha para conseguir aumentar las ventas (siempre manteniendo y aumentando su beneficio). En este caso con una acción directa sobre los compradores, siendo necesaria la colaboración del distribuidor final:

**Regalos**. Consiste en entregar al cliente un regalo con la compra del producto. Puede ser desde participar en un sorteo hasta la entrega en el mismo producto de un obsequio.

**Descuentos**. Pueden materializarse mediante vales-descuento, mayor cantidad de producto, el regalo de una unidad de producto por la compra de otros de la misma gama, o la reducción de precios durante un determinado periodo de tiempo.

Todo este tipo de acciones debe contar siempre con la colaboración de los distribuidores finales; y serán acciones paralelas o independientes de las realizadas sobre los distribuidores.

El Merchandising juega un papel importante en esta fase. La exhibición del producto en el punto de venta y en definitiva la puesta en marcha de las variables de Marketing Mix en el lugar de compra va a ayudar o a facilitar la mejor venta de los productos.

Podemos observar como la ubicación de los productos en las grandes superficies es un factor que las empresas consideran importante a la hora de negociar con éstas.
Una buena ubicación (cabeceras de góndola, esquinas de los expositores con mayor visibilidad, etc.) permite una mejor accesibilidad y por lo tanto una mayor probabilidad de venta.

## 5.5. A RECORDAR

El precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario.

El Departamento de Marketing de la empresa en colaboración con el resto de la empresa debe definir el precio óptimo de la empresa con el único objetivo de obtener el mayor margen. La cuenta de resultados de la empresa será la que guíe de forma clara y concisa la determinación de los precios, todo ello condicionado por factores externos e internos de la empresa.

La estrategia de la empresa determinara las distintas variables de Mk mix (posicionamiento, política de descuentos, promoción, mercado...) de la misma y todo ello tendrá una influencia directa en el precio

Los recursos financieros de una empresa y su capacidad de endeudamiento van a condicionar de forma contundente el tipo de producto. El precio será un reflejo de esta situación.

La estructura de una empresa, su flexibilidad y experiencia de la misma influirán sobre los procesos productivos. Esta situación también afectará a la política de precios.

La guerra de precios en determinados sectores es tan feroz que lleva a un ajuste continuo de los precios así como a la salida de empresas que no resisten la competencia.

La decisión sobre el tipo de distribución y la magnitud de la cadena o numero de agentes intervinientes va a determinar el precio del producto para el usuario final.

Cuanto más competitivo sea el mercado por la afluencia masiva de unidades económicas de producción mas predefinido estará el precio de venta al existir poco margen de maniobra.

El método de fijación de precios basado en el coste no considera otros factores que haría mas rentable el producto

Cuando un sector establece los límites en los que un producto puede ser adquirido por el mercado, la empresa debe empezar a actuar sobre el resto de variables para conseguir aumentar la eficiencia en sus procesos productivos y comerciales.

Una vez superado el precio mínimo que nos determina el coste del producto el fabricante puede utilizar el concepto de valor percibido por el cliente para poder variar el precio en función de esa percepción.

El precio ideal vendrá determinado por aquel que consiga que vendamos el producto el mayor tiempo posible y con el mayor margen deseado.

Una política de precios para que sea efectiva debe tener en cuenta: la relación entre coste y volumen de producción; la estructura de los costes comerciales; las características del mercado y las reacciones de los usuarios o consumidores de nuestros productos.

La negociación con proveedores es una parte importante en la gestión de una empresa. Una buena gestión a este nivel supondrá tener un valor diferencial sobre la competencia.

Las etapas que una empresa debe cubrir para determinar el precio de sus productos:

- Seleccionar un segmento del mercado.
- Elegir una imagen de la empresa o posicionamiento
    - Establecer una mezcla de variables de comercialización (publicidad, promoción, envase, distribución...).

- Seleccionar una estrategia de precios.
- Determinar una política de precios.

➢ Fijar un precio determinado que cumpla lo anterior y nos permita obtener el mayor margen posible.

El objetivo básico de los descuentos y bonificaciones es incentivar que se realicen más ventas de nuestro producto y que los precios se mantengan de forma mas o menos homogéneos dentro del sector.

La empresa debe poner en marcha sus políticas de incentivos mediante incentivos al comprador (pull) y al distribuidor (push).

La puesta en marcha de una política de descuentos y bonificaciones implica un análisis exhaustivo de la estructura de costes de la empresa y las repercusiones financieras económicas y comerciales que la puesta en marcha de las mismas puede suponer.

## 5.6. DICCIONARIO

- **Punto muerto**. Cantidad de producto que hay que vender en una empresa a un determinado precio para cubrir los gastos fijos y variables de la empresa.
- **Curva de experiencia**. Es una gráfica donde se representa la disminución de costes que experimenta una empresa al aumentar el nivel de producción y experiencia del personal.
- **Demanda elástica**. Respecto al precio es cuando ante una variación de precios se produce un aumento mayor en términos porcentuales de la demanda.
- **Demanda inelástica**. Respecto al precio es cuando ante una disminución de precios se produce un aumento menor en términos porcentuales de la demanda.
- **Descremación**. Es una estrategia de precios usadas en algunas empresas para el lanzamiento de productos. Se trata de sacarlos en una primera fase con precios altos para luego bajarlos y así captar nuevos segmentos de mercado.

- **Discriminación de precios**. Consiste en aplicar distintos precios según las características del mercado al que se dirige la empresa (la época del año, el mercado, el segmento de población...).

- **Dumping**. Ventas por debajo de coste como arma para quitarse competidores más débiles.

- **Precio objetivo**. Es el precio que permite obtener un determinado volumen de ventas o beneficios prefijado por la empresa.

- **Precio óptimo**. Es el precio que consigue los volúmenes de ventas y beneficios deseados por la empresa.

- **Precio psicológico**. Es el precio que permite asociar la cuantía del precio con las características percibidas del producto.

- **Precio redondeado**. Precios adaptados a múltiplos ( 100, 1.000, etc.)

- **Precio Variable**. Cuando éste se adapta según la negociación y las circunstancias de cada venta.

- **Precio "descontado"**: Son precios a la baja para productos de poca calidad. Se usa para productos dirigidos a segmentos de menor poder adquisitivo y que son más sensibles al precio.
- **Elasticidad cruzada**. Es la variación que se produce en la demanda de un producto al variar el precio de otro producto con el que tiene relación (sustitutivo, complementario, etc.).

## 5.7. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

- www.eseune.edu: página donde podrás revisar documentación muy completa sobre la fijación de precios. Es una página donde se inserta información general sobre el Marketing.

- www.infocomercial.com: Se trata de una página de información general sobre temas relacionados con el Marketing donde se pueden consultar artículos, libros e información general sobre la actividad comercial

- www.reingex.com: es una página donde se puede obtener ayuda para la realización de actividades relacionadas con el Marketing internacional y donde se encuentra información sobre la importancia de la fijación de precios.

- www.negocios.com: es una página donde se comenta la importancia del precio y como afecta una bajada sobre la demanda. Aparecen artículos de interés.

- www.monografias.com: Es una página con contenidos monográficos sobre distintas disciplinas. Es interesante la información sobre Marketing y precio.

- www.ceit.es/asignaturas/Marketing1/: Página que incorpora documentación sobre la teoría de la fijación de precios dentro del marketing.

- www.ganaropciones.com: En esta web encontrarás material didáctico sobre el precio como variable de Marketing mix así como la posibilidad de profundizar en este tema a través de cursos.

- www.aulafacil.com: donde se encuentran cursos específicos sobre temas de precio y marketing de forma gratuita.

- www.ucm.es: Es la página de la UCM donde se pueden visitar los cursos de formación especifica en materia de fijación de precios dentro del plan de marketing de la empresa.

- www.marketineros.com: es una pagina donde acuden los interesados en la materia del marketing. Se obtiene información, consultoría...

## 5.8. BIBLIOGRAFÍA

Monroe, Kent B.. “Politica de Precios”.. McGraw-Hill.

Velasco, Emilio. “El Precio. Variable estratégica de Marketing”. McGraw-Hill.

Simon Hermann. ”El Precio, arma efectiva pero peligrosa”. Harvard- Deusto Marketing & Ventas.

Cros, Víctor. “Como fijar el Precio optimo”. Deusto.

Martin Antoranz, P. “Posicionamiento, Producto y Precio”.

Maital, S. “Coste, Precio y Valor: Como gestionar mejor el triángulo del Beneficio”.

Santesmases Mestre, M. “Marketing: conceptos y estrategias”. Pirámide.

# 6 LA ACCIÓN COMERCIAL

***CONTENIDOS:***

***Las Ventas. ¿Quién vende nuestros Productos? Principales esquemas de Selección, Formación y Motivación de Vendedores. Remuneración, Organización y Control de las personas que realizan la Acción Comercial.***

## 6.1. LOS FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LAS VENTAS

Las Ventas de una empresa han de basarse en su Fuerza Comercial. De ahí la denominación del conjunto de los Vendedores (sea cual sea su forma de contratación, su nivel de implicación o su dependencia) como Fuerza de Ventas o Red Comercial.

Ella, la Fuerza de Ventas, es la que consigue los Ingresos de las empresas y es, por lo tanto, el puente de comunicación entre el fabricante y los distribuidores (mayoristas, minoristas o usuarios finales). Los Vendedores cumplen una doble misión de hacer llegar el producto al mercado a través de políticas establecidas de comercialización, al tiempo que hacen llegar a la empresa el sentir del mercado. La Fuerza de Ventas, la organización de ventas, representa la vinculación física y personal con el mercado o, para ser más concretos, con el Cliente.

El Vendedor es la auténtica imagen de la empresa frente a los compradores.

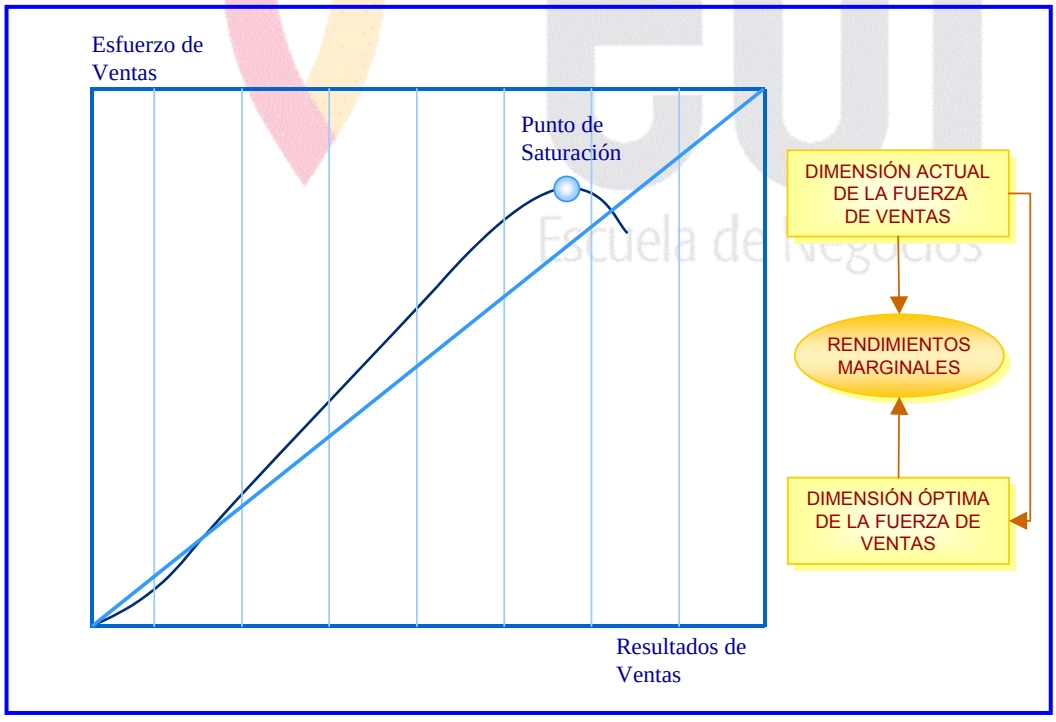
La determinación de los objetivos de la Fuerza de Ventas vendrá dada por los propios objetivos de la empresa. Será a partir de estos objetivos y de las decisiones generales de Marketing cuando deberán ser fijados los fines concretos de la organización comercial. En cualquier caso, el producto, el mercado, la competencia, etcétera, son factores a tener en cuenta a la hora de concretar dichos objetivos.

Estos objetivos estarán planificados de acuerdo con unos presupuestos económicos que relacionen la política de ventas con la política general de la empresa.

Tener un número elevado de Vendedores no garantiza un incremento en la misma proporción de las ventas. La dimensión óptima de la red de ventas vendrá condicionada por la teoría de los rendimientos marginales decrecientes. Con este dato podemos obtener la dimensión óptima de dicha fuerza de ventas para así sacar el máximo provecho a los objetivos trazados por la empresa.

Además, es necesario conjugar este punto de equilibrio de la política de ventas con los diferentes puntos de equilibrio de las políticas que constituyen el Mix de Marketing. Será necesario, igualmente, un control exhaustivo, ya que cantidad de fuerza de ventas y rendimiento deben ser conceptos paralelos.

**CURVA DEL ESFUERZO MARGINAL**




## 6.2. SELECCIÓN DE VENDEDORES

### 6.2.1. INTRODUCCIÓN

Una parte importante del éxito en las ventas depende de un eficaz procedimiento de selección de vendedores. A este fin dedican una parte considerable de sus esfuerzos los directivos de ventas.

La selección de personal se define tradicionalmente como el "proceso que permite encontrar a la persona más adecuada para ocupar un determinado puesto, en el momento adecuado, a un coste óptimo, y en condiciones de rendimiento inmediato". Esta tarea es complicada e implica un proceso complejo de interacción.

La selección de personal comercial, en concreto, constituye una de las áreas profesionales que presenta generalmente una mayor uniformidad en las distintas empresas y es también uno de los temas más divulgados. Paradójicamente este es uno de los aspectos de la empresa peor comprendidos e interpretados, para el que se utilizan procesos y métodos diversos y dispares.

Para conseguir la persona "adecuada", hay que tener en cuenta los dos siguientes factores:

Las necesidades de la organización y su potencial humano.

La satisfacción que la persona en cuestión pueda encontrar en el desempeño del puesto.

Hay que intentar hacer coincidir los intereses de empleado y empleador.

No hacer esto es la razón y la causa de muchos fracasos en la contratación del personal de ventas.

***En ocasiones los requisitos solicitados no son los necesarios para el desempeño de las tareas propias de ese puesto. La consecuencia inmediata es el abandono del puesto de trabajo al no cubrirse las expectativas existentes en el momento de la contratación.***

### 6.2.2. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento tiene los siguientes objetivos particulares:

Lograr que se tengan definidas las condiciones exigidas en el puesto.

Facilitar información previa a los candidatos en relación con las características del trabajo: requisitos mínimos, condiciones económicas, posibilidad de promoción, formación, etc.

En definitiva hacer coincidir intereses:

| Empresa (Necesidades) | Vendedor (Expectativas) |
|---|---|

### 6.2.3. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de la Fuerza de Ventas es un proceso que se lleva a cabo en cuatro pasos generales:

1. Establecer el perfil del puesto.
2. Definir el perfil del Vendedor.
3. Elegir el sistema de reclutamiento a emplear.
4. Establecer un sistema de selección.

- **Perfil del puesto**. Se tratará de hacer una lista, lo más larga y exhaustiva posible de las características del cargo a ocupar, es decir :

  - Cometidos o misiones que vaya a realizar.
  - La autoridad que deberá tener.
  - La responsabilidad que comportará el trabajo.
  - Las actividades que deberá desarrollar.
  - La solución que debería aportar a los problemas que se planteen.
  - Los criterios de medida con los que se le valorará.

  Tras la obtención de esa lista es muy importante hacer una delimitación simple y concreta de los aspectos realmente importantes y relevantes del puesto de trabajo en cuestión.

**Perfil del vendedor**. Definir sus cualidades y características.

Para esbozar el marco dentro del cual construir un perfil-prototipo de vendedor, hay que considerar que éste ha de definirse en función de:

- El lugar que ocupa dentro de una estructura comercial: depende de su función, sus obligaciones y sus actividades y tareas.
- Sus cualidades específicas, entre las que destacan:

  - Habilidades básicas (inteligencia, razonamiento verbal, vocabulario...),
  - Características personales (modos, actitudes, iniciativa, madurez, motivación...),
  - Rasgos de carácter (estabilidad, esfuerzo, sociabilidad, confianza...),
  - Cualidades físicas (desplazamientos frecuentes, horarios, desgaste físico y emocional).

En definitiva el vendedor es una persona que trabaja esencialmente solo, lo cual ofrece algunas ventajas para las personas deseosas de autonomía, pero exige, una sólida constitución física, y un temperamento particular para poder acertar con lo que normalmente desea el cliente.

Es importante definir las actitudes, las aptitudes y las habilidades básicas necesarias que debe reunir un vendedor para desarrollar su trabajo. El fracaso muchas veces es consecuencia de la búsqueda (en el candidato para cubrir el puesto) de habilidades que nunca necesitará poner en práctica.

Debemos intentar buscar sólo los candidatos que realmente cumplan las necesidades que tenga la empresa. Lo contrario supone un alto coste de desgaste interno (un proceso de formación previo exige un determinado tiempo, esfuerzo y coste económico) y externo (ante los clientes un exceso de rotación crea una mala imagen).

Las cualidades genéricas del vendedor han de ser las siguientes:

- Vocación
- Aptitud
- Hábito
- Actitud

**Sistemas de reclutamiento**. Son los medios de los que se valdrá el Director Comercial para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La clave está en conseguir atraer al mayor nuúmero posible de candidatos que reúnan el perfil necesitado.

Para ello es necesario acudir a los distintos métodos o medios para conseguirlo:

- **Búsqueda interna de candidatos**. Es una opción a veces poco usada y con numerosas ventajas respecto a otras. Los candidatos que proceden de la misma empresa conocen mejor la organización interna de la misma y su cultura empresarial. También es la salida natural para los deseos de promoción de personas de otros departamentos. Supone un estimulo para la organización en su conjunto.
- **Empresas de selección de personal**.- Es una opción usada muy a menudo para puestos comerciales de un cierto nivel. El nivel de error suele ser menor al ser una gestión profesionalizada. Estas empresas saben diseñar el contenido del puesto de trabajo, y a continuación establecen el perfil necesario para cubrirlo con ciertas garantías de éxito.
- **Prensa especializada**. Existen publicaciones especializadas en la búsqueda de personal, así como suplementos específicos en la prensa diaria que recogen ofertas de trabajo. Suelen usarse muy a menudo para la búsqueda del personal comercial menos cualificado.
- **Portales de Internet**. Distintos portales verticales especializados en recoger las ofertas y las demandas existentes en el mercado laboral. Suelen ser muy ágiles, rápidos y fáciles de usar.
- **Búsqueda en el sector**. La búsqueda de personal en otras empresas del sector es otro sistema muy utilizado por las empresas.

- **Centros educativos y otros**. Asociaciones comerciales, colegios profesionales, centros universitarios, centros de formación profesional, etc.

El proceso de selección necesita una información precisa, completa y útil acerca de las siguientes características de cada persona:

- Antecedentes.
- Preparación.
- Cualidades.
- Comportamientos.
- Puntos fuertes y débiles, etc.

**Los métodos de selección**. Los procedimientos selectivos son variados aunque todos persiguen, desde los más simples a los más sofisticados, la correcta elección de los mejores candidatos. De ahí que sea importante la etapa anterior porque es la base de una correcta selección.

El proceso de selección pasa por tres etapas clasificatorias (y en la mayoría de los casos excluyentes):

- Curriculum vitae

  Dependerá de la redacción del anuncio y de las especificaciones requeridas ya que existe una auto-selección natural de los candidatos. El candidato recogerá en él la experiencia y los méritos académicos que permita que el empleador ponga la vista en su candidatura. La empresa, en base a los datos aportados por el candidato, hará una criba previa, recogiendo aquellos que en un principio mas se acerquen al perfil requerido.

- Entrevista personal

  Bien sea de tipo individual o de grupo. En todo caso ha debido planificarse con antelación con el fin de una tabulación más objetiva de las respuestas. Existen algunas entrevistas que se realizan de forma sucesiva, dependiendo de la

categoría del entrevistado y del estado en que se encuentre el proceso de selección.

- Pruebas psicotécnicas

  Dirigidas a descubrir aspectos ocultos de la personalidad del candidato. Aunque la psicología no es una ciencia matemática, es hoy posible conocer determinados aspectos de la personalidad humana por medio de los tests psicotécnicos; concediéndoles siempre, claro, un valor complementario a la entrevista personal y a los datos sobre el historial del candidato.

  Están integrados por entrevistas, aplicación de tests, reconocimientos médicos y la investigación sobre las referencias anteriores. Cada uno de estos elementos proporciona un tipo de información específica; y tomados en conjunto permiten ver si un candidato es el idóneo para ser contratado.

Una buena selección aporta las siguientes ventajas:

- Facilitar las tareas directivas relacionadas con la venta.
- Reduce el riesgo.
- Proporciona ahorros en los costes derivados de una buena selección, reduciendo el índice de rotación de personal.

Una selección bien hecha requiere tiempo y esfuerzo. Lo que normalmente produce a medio y largo plazo bastantes beneficios, al disminuir el índice de riesgo en la elección del candidato.

Los criterios de selección del personal han de ser reales y eficientes.

Los criterios que se utilizan con relación al trabajo del vendedor pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- Los que se refieren al propio vendedor y caracterizan su actividad.
- Los que se refieren a los resultados de esta actividad y a su interacción con el entorno.

Los criterios utilizados en la selección de vendedores son variados y surgen de varios sistemas de clasificación. La elección entre los distintos criterios con los que se valorará la información obtenida dista mucho de ser sencilla dado que los distintos seleccionadores no utilizan forzosamente los mismos criterios.

La persona o personas encargadas de hacer la selección de vendedores son distintas según el tamaño de la empresa. Así:

- En una empresa pequeña la selección de vendedores es normalmente directa, libre de complicaciones. El Gerente suele realizar todo el proceso.
- En una empresa mediana esta responsabilidad se delega a aquella persona que ocupa el puesto de Jefe o Director de Ventas.
- En una empresa grande, es el Departamento de Recursos Humanos el que se encarga de estas funciones.

Puede ocurrir también que una empresa exterior realice la selección y que sea el Departamento de Ventas, como es lógico, quien tome la decisión final.

El proceso de selección de vendedores ha de fundamentarse sobre técnicas lógicamente estructuradas y siguiendo unos procedimientos científicos. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a dichos procedimientos.

El proceso de selección ha de someterse a una serie de criterios imparciales, a fin de realizar un proceso eficaz, ya que, una persona bien seleccionada y bien adaptada es un empleado que podrá realizar más eficazmente su trabajo.

## 6.3. FORMACIÓN DE VENDEDORES

Las empresas se han convencido de que un buen periodo de adiestramiento da como resultado un Vendedor competente, siempre, claro, que las condiciones de su selección y de su integración en la empresa se hayan realizado correctamente.

El vendedor debe *saber* hacer su trabajo, para lo cual debe *conocer* su organización (e identificarse con ella totalmente), los productos que vende, y las características del mercado y de la competencia.

Debe también *poder* realizar su actividad, si es que cuenta con las dotes necesarias requeridas.

Y debe, por último, *querer* hacer su trabajo; lo cual está en función de su actitud y de su integración en la meta común.

Obviamente, todo ello obedecerá a un plan de formación preconcebido (de acuerdo a las políticas conjuntas de la estructura comercial) donde se definan las necesidades de la organización.

¿Qué se va a enseñar?

¿A quiénes se va a formar? ¿A cuántos?

¿Cómo? ¿Con qué sistemas?

¿En qué plazos?

¿Cuánto va a costar?

Etc.

Cada vez más, las empresas dedican a la formación de sus Vendedores mayores esfuerzos, ya que, de por sí, la Formación constituye otra *motivación* más a tener en cuenta por la organización. La Dirección debe estimular la obtención del objetivo previsto, ya que los problemas del trabajo, los problemas personales y la ausencia de motivaciones "especiales" influyen en el ánimo del trabajo y en el rendimiento del equipo comercial. La formación puede ser una de las maneras de encauzar esta motivación.

Hay que partir de la base de que cuando el vendedor se integra en un equipo lo ignora casi todo de la empresa y sus productos, y es deber de la empresa dotarle de cuantos elementos y conocimientos precise, para que su labor sea eficaz.

La información que habría que incluir en la formación que hay que dar al vendedor es la siguiente:

Conocimiento de la empresa: historia, organización, misión del vendedor dentro y fuera de la empresa.

Conocimiento del producto: qué se fabrica, cómo, para qué sirve.

Conocimiento de la política comercial de la empresa: el vendedor deberá saber a qué atenerse en cuanto a descuentos, bonificaciones...

Conocimiento de las técnicas de venta: el vendedor las deberá conocer correctamente, ya que repercutirá directamente en su propio nivel de venta.

Conocimiento de la publicidad y las promociones propias.

Conocimiento del mercado: necesidades, deseos, objetivos, actualidad.

Conocimiento de la competencia.

Etc.

Los ***efectos de la formación*** se pueden dividir en dos grupos:

Inmediatos:

- Mejor comprensión de la política comercial.
- Mayor identificación con los esfuerzos de la empresa.
- Aumentar el contacto entre los vendedores con el correspondiente intercambio de problemas y métodos para solucionarlos.
- Desarrollo del espíritu de equipo y creación de un clima de cooperación
- Desarrollar aspectos motivacionales.

A largo plazo:

- Aumentar el número de pedidos.
- Mejorar las técnicas de venta.
- Analizar las campañas promocionales.
- Incrementar el número de clientes.
- Aumentar el número de clientes potenciales.

## 6.4. PLANES Y SISTEMAS DE FORMACIÓN

La empresa además de las técnicas convencionales de formación en aulas impartidas por profesionales (internos y externos) de la materia a tratar, utilizan otros métodos complementarios a los anteriores. Con ello, como se apuntaba anteriormente, la empresa consigue mejorar la eficiencia de sus procesos y aumentar la motivación del vendedor.

Podemos distinguir dos métodos de formación:

**Individuales**: Se aplican entre el formador y el vendedor e incluyen actividades del tipo siguiente:

- Visita diagnóstico de la ciudad. Enseña cómo vive la población, cómo calibra su importancia económica, sus preferencias...
- Visita-diagnóstico a detallistas. Larga conversación con el detallista, analizándose a la salida lo dicho por el detallista comparándolo con lo observado.
- Ejemplo dinámico, que consiste en una acción directa de venta realizada por el formador en compañía del vendedor novato.
- Acto de venta, en el cual el vendedor toma el mando de la entrevista sin que el formador intervenga.
- Acto previsto visitando a un cliente del que se conoce su problema pero que el vendedor ignora.

**De grupo**: Constituyen una ampliación de las técnicas individuales. Se realizan los mismos tipos de visitas y actuaciones, pero todos los análisis posteriores se hacen en grupo por medio de una conferencia-discusión.

Las ventajas de las técnicas de grupo son:

- Mayor rapidez.
- Creación de un espíritu de equipo.
- Multiplicación de experiencias.
- Comunicación colectiva de conocimientos.

- Política de emulación dentro del equipo.

Las desventajas de las técnicas de grupo son:

- Posible rechazo por parte del equipo.
- Poca participación por temor al ridículo.
- Inexistencia de un verdadero "equipo", ya que sólo hay un grupo de personas sin estructura organizativa.

## 6.5. MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DE LA RED DE VENTAS

La motivación humana ha sido tema objeto de múltiples estudios y análisis. De entre las muchas clasificaciones que existen podemos tomar la que divide los factores que la condicionan en dos grupos:

**Intrínsecos** que son los que provienen de estímulos externos en forma de reconocimiento de la labor realizada por el individuo. El ser humano (en este caso el vendedor) necesita recibir, en cualquiera de sus manifestaciones, información sobre el buen desarrollo de su quehacer profesional.

**Extrínsecos** que son los estímulos recibidos y materializados en compensaciones de carácter económicos (sueldos, comisiones, primas, incentivos remuneración en especie...) que son complementarias a las anteriores. Ambas han de convivir conjuntamente., cada una en la medida requerida por cada persona.

Una empresa ha de tener muy en cuenta este último estimulo. Al realizar un plan de organización de la red de ventas, uno de sus aspectos más importantes es la determinación del sistema de remuneración.

Un buen ***Plan de Remuneración*** debe ser:

Sencillo.

Flexible.

Proporcional

Equitativo.

Poco oscilatorio

De pago puntual

De fácil y económica aplicación

Estimulante

Los sistemas de remuneración más utilizados son los siguientes:

### Sueldo fijo puro

Consiste en un salario mensual independiente de las ventas que consiga ese vendedor. Da una excelente seguridad al vendedor y permite unos cálculos de previsión de costes muy sencillo, ya que sabe la cuantía exacta de la nómina comercial, pero no refleja los rendimientos de los diferentes vendedores de la red, luego no es estimulante.

### Comisión pura

Consiste en un sueldo basado en un tanto por ciento sobre las ventas conseguidas. El gran peligro de este sistema es que no fija casi nunca la justicia exacta de la comisión conveniente. Además, los ingresos que aporta son irregulares, y no dan sensación de seguridad al propio vendedor.

### Sistemas mixtos

Se forman mediante la combinación de los dos sistemas anteriores. Es una combinación que admite multitud de variaciones de un fijo más una comisión. Con ello, se combinan las ventajas de ambos sistemas, paliando de alguna manera los inconvenientes.

### En función de los objetivos.

Consiste en crear un sistema de incentivos que estimule, premie y controle a la vez la labor de los vendedores, fijándoles unos objetivos de ventas (Cuotas) a cada uno de ellos. La implantación de este sistema de remuneración puede hacerse o individual o colectivamente.

## 6.6. ORGANIZACIÓN DE LA RED DE VENTAS

Una red de ventas debe siempre establecerse desde las necesidades del Mercado.

Teniendo en cuenta los diferentes niveles de supervisión, delegaremos tanta autoridad como sea posible en los diferentes niveles de supervisión hasta el vendedor. Facilitando, formando y asistiendo a los vendedores facilitaremos su labor, haciendo que dispongan de todos los servicios técnicos para mejorar la efectividad.

1º Determinar el mercado. Localizando la clientela real y potencial.

2º Objetivos Claros para Alcanzar. Dentro de la cobertura de este mercado, cuales son nuestras aspiraciones y metas.

3º La cuota de ventas necesaria para cubrir nuestros objetivos que nos permitan a la vez retribuir a los vendedores.

4º Desarrollar los parámetros de ventas con los que debe trabajar los vendedores.

5º El volumen de trabajo que han de realizar nuestros vendedores en un periodo de tiempo.

6º El número necesario de vendedores para alcanzar los objetivos previstos.

7º Los sistemas de supervisión y de control necesarios que nos permitan modificar y adaptar nuestra red de ventas a las previsiones establecidas.

Una red de ventas está constituida por el conjunto de todos los vendedores de la empresa junto a los diferentes responsables de la misma. Organizados y en movimiento, tienen como finalidad alcanzar los **objetivos a través de la política y el programa comercial** de la empresa.

Los principios básicos de la organización de ventas son los siguientes:

Organizar desde el Mercado.

Dirección y control eficaz.

Delegar tanta autoridad como sea posible.

Asignar las funciones no específicas de venta al personal no vendedor.

Asistir y Formar a los vendedores.

### 6.6.1. ESTRUCTURA DE LA RED DE VENTAS

**Empresas pequeñas:**

En esta organización la Dirección General tiene como posiciones subordinadas a los delegados de ventas. La denominación de los puestos es diversa.

**Empresas medianas:**

El Jefe de Ventas pasa al tercer nivel jerárquico, dependiendo del Director Comercial.

**Grandes empresas:**

En esta organización podemos encontrar Delegados locales y Directivos de diferente nivel geográfico.

***Figuras principales que organizan y dirigen la gestión de ventas de una compañía***

**El Director de Ventas**, tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos de ventas. De su correcta gestión depende de la labor eficaz del equipo de la red de ventas.

**El Director Regional de Ventas**, depende del Director de Ventas. Su responsabilidad principal es el cumplimiento de los objetivos regionales de ventas, mediante la actuación eficaz del equipo de ventas de su zona.

**El Delegado de Ventas** depende del Director Regional y es el responsable de llevar a cabo en la zona las políticas de venta establecidas, y de conseguir los objetivos previstos, tanto de ventas como otros complementarios.

### 6.6.2. ORGANIZACIÓN DE TERRITORIOS Y RUTAS

El tiempo dedicado al mercado debe estar distribuido de forma que ofrezca a cada cliente la dedicación comercial adecuada, intensificando en la medida de lo posible la relación entre el cliente y el vendedor.

Podremos reducir los costes de venta con un buen análisis que permita mejorar y aumentar la productividad del vendedor y el control de la actividad del mismo.

Una adecuada distribución del territorio contribuye a satisfacer al Mercado, a la empresa y a la Red de Ventas.

Para calcular los territorios, primero determinamos la fuerza de ventas de que disponemos, estimando la capacidad media por vendedor. Calculamos el número de territorios y se realiza una prueba piloto con uno de ellos.

Clasificamos a los clientes y les asignamos una frecuencia promedio de visitas. Normalmente en base anual. El territorio estará en función del conjunto de clientes y del tiempo de dedicación por parte del vendedor.

Hay que tener en cuenta que la dispersión geográfica puede suponer la alteración del tiempo promedio utilizado, de tal forma que en áreas cuya concentración espacial es distinta el promedio de visitas necesarias para saturar la actividad del vendedor será asimismo diferente.

## ***Organización de las Rutas***

Las visitas a incluir en las rutas deben ser las más importantes, intercalando entre ellas las demás visitas complementarias.

Comenzaremos la ruta programando de modo independiente los clientes más importantes; y aprovecharemos los desplazamientos que se originan para visitar los menos importantes o pequeños que no están incluidos en nuestro plan.

El cálculo de rutas debe determinar su recorrido, su duración y los clientes-base a visitar en ella. Debe comprender clientes con una frecuencia homogénea de visitas, con distancias entre ellos lo más reducidas que sea posible, y coincidiendo con los horarios normales en que es mejor visitarlos. En ciudades quizá hay que partir de puntos que se puedan cubrir a pie.

Se puede intercalar en una ruta de clientes prioritarios una serie de clientes que se visitan de modo intermitente, estableciendo el porcentaje de ellos que se verá cada vez, o la frecuencia con que se verá a cada uno con relación a los principales. Las rutas se calculan de modo estándar, estableciendo los retoques precisos cada vez que se vayan a recorrer.

Las ausencias no generan alteraciones importantes en rutas más o menos largas, donde se visitan bastantes clientes. Sin embargo en rutas cortas existen tiempos libres a veces excesivos, que compensaremos con la previsión establecida de posibles clientes a visitar por proximidad, lo que nos ayudará a mantener la programación en tiempo de nuestra ruta.

Las rutas alternativas se establecen cuando en las principales disponemos de tiempos libres.

Las rutas flexibles establecen una serie de prioridades: atender a los clientes que en la anterior ruta no fueron visitados, ver a los que tienen mayor interés o probabilidad de compra o a los que han solicitado ser visitados. El aumento de recorrido que origina se compensa con el menor tiempo de espera, con menores ausencias y con una mayor eficacia de los contactos realizados.

***Las visitas marginales son aquellas que no son en principio rentables por el tiempo que originan, por ejemplo, en desplazamientos, pero que son accesibles desde rutas principales que comprenden clientes rentables.***

Hay que planificar el viaje, sobre todo cuando el Vendedor pasa demasiado tiempo al volante. La forma de ahorrar tiempo depende de la estructura de la clientela, de las dimensiones de la zona de venta y de la política de ventas de la empresa.

En todos estos casos conviene estructurar los clientes en principales y secundarios, clasificándolos en diferentes clases según el rango de su importancia.

Este sistema nos ayudará a organizar y rentabilizar las visitas en las diferentes zonas.

## 6.7. TÉCNICAS DE VENTA

En algunos casos más que en otros, una de las razones que nos lleva al éxito en la venta depende de la capacidad para ilusionar que sepamos generar en nuestro interlocutor.

Es evidente que debemos conocer el proceso de venta, lo cual nos ayudará a enfocar o introducir una idea. Con esta idea presentaremos una serie de ventajas y beneficios que nos ayudarán a preparar los argumentos y tratar las posibles objeciones.

Etapas de la venta:

Apertura

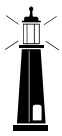
Determinación de las Necesidades

Argumentación

Tratamiento de las Objeciones

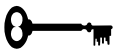
Cierre de la Entrevista.

No debemos quedarnos en dominar simplemente las técnicas de venta. Un vendedor debe desarrollar habilidades de relación interpersonal, y aprender a ser positivo y a admitir otros puntos de vista. Todas estas cualidades son importantes para movernos en cualquier entorno, tanto personal como laboral, lo que, evidentemente, nos facilitará el desarrollo profesional en la venta.



### 6.7.1. PREPARAR LA ENTREVISTA

El vendedor nunca debe trabajar a ciegas, en ventas la planificación previa al desarrollo de una acción es vital. Permite por un lado conocer a fondo tu oferta de productos y servicios y por otro analizar a tus clientes actuales y potenciales.



La interacción entre el vendedor y el cliente será mucho mayor cuanto mejor conozca el Vendedor las necesidades del interlocutor.

Con información estará en condiciones de cerrar la venta, ayudando a su cliente a tomar decisiones de compra acertadas para ambos.

El vendedor debe conocer perfectamente la oferta, con todas sus características, sus ventajas e inconvenientes, etc. Y siempre pensando en el beneficio que puede tener para el cliente, presentando aquellas que mejor se adapten a sus necesidades.

### 6.7.2. LA NEGOCIACIÓN

Existen técnicas que no ayudarán a controlar la evolución de la entrevista, adaptándonos a la conversación con nuestro interlocutor.

***Vender es un arte: el arte de persuadir.***

Nuestro argumento lo vamos a construir a través de la conversación con nuestro interlocutor. La conversación es un diálogo que el vendedor debe controlar, a la vez que lo anima y orienta de forma positiva:

- Dirige la conversación con firmeza.
- Es fundamental ser claro, siendo específico y conciso a la hora de exponer cualquier cuestión.
- Utiliza un vocabulario positivo.
- Reformula.

### 6.7.3. CONVERTIR LAS OBJECIONES EN OPORTUNIDADES

Cuando nos interesa algo y queremos adquirirlo, hacemos preguntas que nos ayude a asegurarnos de que estamos tomando la decisión correcta.

Las objeciones demuestran que el cliente está interesado y está a punto de ser convencido. Lo ideal es tener previstas las posibles objeciones que puedan surgir.

Observando al cliente podemos aprender muchísimo, fijándonos en sus reacciones ante nuestra propuesta.

Con las objeciones previstas podremos dar una respuesta convincente evitando la improvisación. El análisis correcto de las objeciones nos ayudará al cierre de la venta.

### 6.7.4. EL CIERRE

En el progreso de la entrevista llega un momento en que no es posible continuar la negociación porque el interés del cliente comenzaría a descender. A partir de ese momento tenemos que cerrar la operación.

- Obtener la conformidad en detalles pequeños.
- Restringir la elección.
- Presentar ventajas e inconvenientes.
- Actuar como si el pedido ya estuviese hecho.
- Solicitar directamente el pedido.

## 6.8. PREVISIÓN DE VENTAS

Los objetivos deben ser realistas. Y resultarán de las propias aspiraciones y de las propias ambiciones. El objetivo final no debe estar demasiado lejos de otros objetivos consecutivos los cuales nos ayudarán y acercarán a llegar al último y definitivo.

***Los objetivos del Plan de Ventas deben ser coherentes con la previsión de ventas estimada. No se trata de adivinar sino de desarrollar una hipótesis, que dependerá de la mayor información posible que se pueda aportar.***

Junto a esta estimación se establecerán los tiempos necesarios que se consideren adecuados para alcanzar esa estimación. Estos tiempos (corto plazo, medio plazo y largo plazo) dependerán de las características y del ciclo de vida de cada producto.

Los tipos de previsión son fundamentalmente tres:

- Previsiones Subjetivas: basadas en la intuición
- Previsiones Estadísticas: basadas en datos de la empresa.
- Previsiones Económicas: basadas en datos oficiales.

Y los métodos de previsión son los siguientes:

- Proyección de datos históricos
- Suma de previsiones unitarias
- Series adelantadas
- Correlación
- Coyuntural-estadístico
- Estudio de mercados

Los objetivos comerciales se establecen por escrito, determinados en el tiempo, asignados a responsables concretos, cuantificables, controlables, coherentes con las

diversas políticas de la empresa, coherentes entre si, realistas y exigentes, inteligibles, flexibles, deben afectar a toda la jerarquía y acompañados de los medios necesarios de apoyo.

Vender es importante, como también lo es alcanzar la cifra prevista de ventas, pero este objetivo está condicionado por otro: la obtención del beneficio previsto, es decir, la diferencia entre ingresos y gastos.

Las ventas del pasado nos sirven como referencia. Aunque suelen ser una base de comparación no homogénea como consecuencia de variaciones sufridas en la organización, como pueden ser: en la fuerza de ventas, en las diferentes delegaciones, en la política de productos, precios y descuentos, en el presupuesto de comunicación y promoción, etc.

La hipótesis más sencilla es asegurar que en el próximo año se llegará al menos a los objetivos del presente. Si nos apoyamos desde un punto de visa financiero, este nos aconseja conseguir al menos unos resultados, en valores monetarios, por encima en un porcentaje igual al de la inflación. De esta forma se puede llegar a determinar los objetivos de venta mediante un proceso de previsión.

### 6.8.1. LOS OBJETIVOS COMERCIALES: LAS CUOTAS DE VENTA

El trabajo de un vendedor no se queda solo en la propia venta. Además, puede cobrar facturas complejas, presentar nuevos proyectos y productos, resolver reclamaciones, asesorar a los clientes, asegurar un primer servicio de asistencia, realizar ciertos estudios de mercado, controlar la actividad de la competencia, ocuparse de las relaciones públicas y de otras tareas, según la organización y el tipo de actividad de la empresa.
Sólo una parte del trabajo desarrollado por el vendedor, y en muchos casos una gran parte, es susceptible de ser medido de una forma clara. Los objetivos dependerán de las diferentes condiciones en las que los Vendedores trabajen. Por ello, es importante conocer los factores externos que pueden influir positiva o negativamente en los resultados que puede conseguir el vendedor:

El potencial de la zona.
El nivel de competencia.
Tamaño de la zona.

La publicidad asignada.
Etc.

Entendemos por **cuota de venta** una parte de la previsión global de venta, que se asigna a una delegación o a un vendedor. Lo veremos más en detalle más adelante en el capítulo 8.

Las cuotas de venta no son fáciles de establecer, por lo que es interesante ayudarnos de estudios de mercado. Aunque esta es una herramienta que muchas empresas no están en condiciones de realizar.

**Cuota Alta**: si la cuota que establecemos es demasiado alta para la zona en la que tiene que trabajar el Vendedor el efecto que producirá será negativo.

**Cuota Baja**: si la cuota es excesivamente inferior, no tendrá ningún efecto sobre el vendedor. Aparte de que a la empresa no le servirá para los estudios y análisis relacionados con la venta.

Podemos establecer la cuota de venta según los siguientes métodos:

En base a criterios subjetivos y personales.

Según la estimación de la red de ventas.

Según la previsión de los clientes.

En base a incrementos uniformes.

Basándonos en el potencial de compra de cada cliente.

Con cuotas iguales.

Con una proporción de venta según capacidad de compra sin cubrir de cada territorio.
Por medio de proyecciones y tendencias.

## 6.9. A RECORDAR

Los vendedores cumplen una doble misión de hacer llegar el producto al mercado a través de las políticas de comercialización previstas, al tiempo que hacen llegar a la empresa el sentir del mercado. El vendedor es la auténtica imagen de la empresa frente a los compradores.

La determinación de los objetivos de la fuerza de ventas vendrá dada por los propios objetivos de la empresa. Estos objetivos estarán planificados de acuerdo con unos presupuestos económicos que relacionen la política de ventas con la política general de la empresa.

La selección se define como el "proceso que permite encontrar a la persona más adecuada para ocupar un determinado puesto en el momento adecuado a un costo también adecuado y en condiciones de rendimiento inmediato".

Para conseguir la persona "adecuada", hay que intentar hacer coincidir necesidades de la empresa con los intereses del futuro Vendedor.

El reclutamiento de la Fuerza de Ventas es un proceso que consiste en establecer el perfil del puesto, definir el perfil del vendedor, elegir el sistema de reclutamiento a emplear y, por último, establecer un sistema de selección.

Para determinar el perfil del puesto es muy importante hacer una delimitación simple y concreta de los aspectos realmente importantes y relevantes de ese puesto de trabajo.

Es importante definir las actitudes, aptitudes y habilidades básicas necesarias que debe reunir un vendedor para desarrollar su trabajo.

Las cualidades del vendedor han de ser vocación, aptitud, hábito y actitud.

Una selección bien hecha requiere tiempo y esfuerzo.

Las empresas se han convencido de que un buen periodo de adiestramiento da como resultado un Vendedor competente. El Vendedor debe *saber* hacer bien su trabajo, para lo cual debe *conocer* la organización, los productos que vende, y las características del mercado y de la competencia.

La motivación humana viene condicionada por factores que provienen de estímulos en forma de reconocimiento de la labor realizada y por los estímulos recibidos y materializados a través de compensaciones de carácter económico.

Organización de la Red de Ventas

La Red de Ventas se establece desde el Cliente: determinado el mercado, los objetivos y las cuotas de ventas, el número de vendedores (según el volumen de su trabajo) y la política de ventas y el sistema de supervisión y control.

En el Vendedor solo es admisible una actitud positiva, con vocación y hábito para la venta.

La organización del tiempo personal nos permite hacer más cosas en menos tiempo.

Técnicas de Venta. Es importante dominar el proceso de venta, facilitándonos la introducción de una idea, la presentación de ventajas y beneficios, la preparación de argumentos el tratamiento de las objeciones y de esta forma llegar a un cierre positivo.

Previsión de Ventas. Los objetivos comerciales deben establecerse por escrito, determinados en el tiempo, asignados a responsables concretos, cuantificables, controlables, coherentes con las diversas políticas de la empresa, coherentes entre si, realistas y exigentes, inteligibles, flexibles, deben afectar a toda la jerarquía y acompañados de los medios necesarios de apoyo.

Las Cuotas de Venta nos permiten un mejor control, además de motivar y reforzar la responsabilidad de los vendedores.

Las Cuotas de Venta proporcionan comparación de esfuerzos y de resultados, permiten incentivar y orientar los esfuerzos comerciales concretos de la empresa y la regularidad en los mismos, y proporciona asimismo unos resultados adaptados a las posibilidades de la empresa, reflejando los puntos débiles y los fuertes de la red.

## 6.10. DICCIONARIO DE MARKETING

**Fuerza comercial**: Efectivos humanos de que dispone la empresa para vender sus productos o servicios.

**Política de ventas**: Establecidas por el órgano de administración de la empresa. Se trazan en ellas las líneas maestras de actuación de la empresa en materia de ventas.

**Bonus**: Retribución variable en función de resultados

**Comisión**: Remuneración económica recibida por el vendedor en función de las ventas realizadas.

**Primas**: Incentivos recibidos por el vendedor que remuneran esfuerzos distintos al volumen de ventas realizados.

**Cuotas de ventas**: Objetivo de ventas asignado individual o colectivamente al equipo comercial.

**Cuota (Share)**. Participación de un mercado. Se estima en unidades vendidas o en valores económicos. También se le denomina cuota de mercado.

**Estrategia de ventas**. Qué queremos hacer en Ventas. Plan diseñado para alcanzar el objetivo de ventas.

**Fuerza de Ventas (Sales Force)**. Conjunto de los Vendedores que se dedican a vender los productos de una empresa, mediante el contacto directo con los clientes. Y también a planificar y a organizar la adecuación de los productos y de los clientes en un territorio.

**Incentivo**. Estímulo que mueve a una Fuerza de Ventas a conseguir mejores resultados comerciales.

**Informe de Ventas**. Información recogida sobre la actuación de los vendedores, encaminada a evaluar la eficacia de sus acciones.

**Key Account**. Cliente clave o más importante de una cartera de clientes dentro de una organización.

**Key Account Manager**. Ejecutivos comerciales cuya cartera de clientes está constituida por grandes clientes.

**Manual de Venta**. Documento que se entrega a los vendedores. Contiene información técnica sobre el producto, pero también puede incluir información sobre el plan promocional, los objetivos de venta, etc.

**Objetivo de Ventas**. Volumen de ventas que la compañía establece para ser alcanzada por cada división, o por cada vendedor.

**Organización de la Fuerza de Ventas por territorios**. Estructura de la Fuerza de Ventas según la cual cada vendedor tiene asignada una zona geográfica exclusiva, en la que vende toda la línea de productos de la empresa.

**Potencial de Ventas**. Cifra de ventas que una empresa o una marca esperan obtener en el mercado.

**Previsión de Ventas**. Estimación de las ventas durante un periodo futuro específico y con un Plan de Marketing previamente establecido en la empresa.

**Rotación de Vendedores**. Número de Vendedores de la Fuerza de Ventas que dejan de serlo en un periodo de tiempo dado.

**Sesión de Ventas**. Reunión periódica en una zona determinada para revisar la marcha de las ventas, para intercambiar información, etc.

**Territorio de Ventas**. Área de responsabilidad de un Vendedor. Puede venir definida geográficamente, por la importancia de los clientes o por un segmento concreto de mercado.

## 6.11. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

*www.workforcesolutions-sl.com:* es una página muy útil donde se ofrece información y soporte para la selección de vendedores. Aporta un software que mide 30 dimensiones diferentes. Analiza al posible vendedor y determina si éste puede o no vender. Mide su empatía, su habilidad para soportar el rechazo, su capacidad de éxito, su actitud hacia la venta, su habilidad y su motivación

*www.improven-consultores.com:* es una página de una consultora sobre selección de vendedores con información muy útil sobre esta materia. Se incluyen artículos y materiales sobre la selección de vendedores.

*www.gestiondeventas.com:* es una web con información sobre las dificultades de la selección de este tipo de personas. Indica la dificultad y el coste de una selección fallida por falta de una planificación correcta. (El 69% de los despidos de vendedores se debe a una selección fallida).

*www.emagister.com:* En esta página se encuentra documentación y cursos específicos sobre reclutamiento y selección de personal.

*www.codner.com:* es una página de consultores especializados en temas relacionados con la selección de vendedores, con información útil sobre esta materia.

*www.tec.com:* en esta página se aborda la profesionalización del mundo de la venta. Se incluyen cursos diversos.

http://www.armasdeventa.com/: Se trata de una página que se dedica al asesoramiento acerca de la Estrategia Comercial, la Distribución Comercial, el Marketing y las Comunicaciones, las Fuerzas de Venta, etc. Además, cuenta con una zona dedicada a los profesionales y con un Área Profesional donde se encuentran libros, revistas, estudios de sectores, etc.

http://www.marketingmk.com/: Página de la revista MK Marketing + Ventas, en la que se encuentran artículos, temas, dossiers y diferentes secciones relacionadas con la Venta. En la sección de los Más Vistos, se pueden descargar artículos completos en formato PDF (se tiene que estar registrado)

www.gestiondeventas.com: Es una web que contiene artículos y casos reales sobre una gran cantidad de aspectos de ventas (y Marketing): negociación, telemarketing, cierre de las ventas, entrevistas, formación, etc.

www.salesforce.com: Es uno de los líderes en soluciones para la fuerza de Ventas. Totalmente on-line.

www.redesdecampo.com: Es la página de una empresa de fuerza de ventas externas, la cual realiza actividades de venta de servicios y productos tanto al cliente final como al canal de distribución, acciones de fidelización, control de merchadising, etc.

www.redesdecampo.com: Empresa dedicada al asesoramiento y organización de Redes de Ventas externas para la empresa.

www.lafacu.com/apuntes/marketing/tecnicas_de_venta/default.htm: Podemos encontrar posibles pautas a seguir en las TÉCNICAS DE VENTA. Aparece un breve desarrollo de las etapas del proceso de venta.

http://www.opcionesmonetarias.com/ads_m.html: Podemos encontrar ideas y recursos en Técnicas de Ventas que el anunciante puede utilizar para tentar a un público-objetivo.

## 6.12. BIBLIOGRAFÍA


Alet Vilagines, Josep. Marketing directo integrado. Ediciones Gestión 2000.

García Cerdeño, Antonio. “Una aproximación hacia la teoría de la venta”. Esic- Market.

Varela González, José Antonio. “Los agentes de ventas”. Editorial Ariel.

Olleros, Manuel. ”El proceso de captación y selección de personal”. Gestión 2000.

Nebot López, M.J.. “La selección de personal”. ISBN 84-89786-48-8 –Rústica.

Ansorena Caos, A. “5 pasos para la selección de personal con éxito”. ISBN 84-493-0245-5 –Rústica.

Santesmases Mestre, M. “Marketing conceptos y estrategias”. Pirámide.

Tony Buzan y Richard Israel, Esquemas Mentales para Vender Mejor. Editorial Deusto S.A. 1996.

Zais, Carl y Gordon, Thomas, Cómo Concretar Ventas Eficaces. Editorial Gránica, 1995.

Moraleda, Ángel Luis, Los Errores Fundamentales del Vendedor. Editorial Fundación Confemetal, 1998.

Rossi, S. Como Prever Las Ventas. Editorial Ibérica-Europa, 1972.

Thomas Behr, E., El Tao de las Ventas. Editorial Edaf y Morales S.A., 2001.

Roig, L., Previsión, Presupuesto y Cuota de Ventas. Editorial Deusto Bilbao.

Belio, J.L., Cómo Vender. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial. Madrid 1997.

Kossen, S., La Venta Creativa. Editorial Díaz Santos Madrid 1992.

Moraleda, Ángel Luis, La Entrevista de Ventas Perfecta. Editorial Fundación Confemetal, 1999.

# 7LA COMUNICACIÓN CON EL MERCADO

***CONTENIDOS:***

***La Comunicación con el Mercado. ¿Cómo transmitimos al Mercado nuestras Ventajas Competitivas? Notoriedad y reconocimiento. Principales herramientas de Comunicación: Publicidad, Promociones, Relaciones Públicas. La Función de Marketing en el Punto de Venta: El Merchandising.***

## 7.1. LA PUBLICIDAD: ELEMENTO ESENCIAL DE LA COMUNICACIÓN

La actividad publicitaria es una forma de lenguaje que no solo sirve para comunicar informaciones, sino también como soporte de expresión y de conducta de las empresas.

Conscientes de ello, esta forma de lenguaje es utilizada por el público y por las empresas con este fin.

La publicidad contribuye de forma a ordenar los diferentes elementos comerciales que podemos encontrar en la vida cotidiana, y va más allá de ser un mero elemento de venta.

La comunicación publicitaria es algo cuyo formato invade los sistemas y las estructuras convirtiéndose en un nuevo espacio real donde por circula toda la comunicación de las sociedad.

Si analizamos el contenido de los mensajes publicitarios, comprobaremos la parecida percepción que el público tiene de la realidad de la vida cotidiana, y las reacciones en forma de conductas y de opiniones de los diferentes grupos sociales.

En el mensaje publicitario coexisten dos universos bien diferentes. Por un lado, tenemos el emisor o emisores que construyen los mensajes; y por otro, los ciudadanos, cuyos comportamientos son tenidos por las empresas para asociarlos y comprometerlos con el producto o con la marca.

Podemos desglosar en dos ejes fundamentales el mensaje publicitario. Una parte se referirá al contexto del mercado adonde se dirigen los principales objetivos económicos, utilizando los códigos posibles que identifiquen al público con él. Por otro lado, se

determina la estrategia de los mensajes, perfilando su calidad en relación con la notoriedad del producto o de la marca y con la capacidad competitiva de la empresa.

El mensaje publicitario introduce todo un conjunto de valores que sirven para conformar el proceso de individualización del contenido publicitario. El producto desaparece pero el discurso se mantiene y se convierte en un proceso donde el consumidor, que se siente o no identificado en la comprensión del mensaje, envía sus respuestas, en forma de conductas compradoras (o no, claro) o de opiniones.

La racionalidad publicitaria se articula a través de un conjunto muy diverso de objetos, marcas, instituciones, sujetos y grupos.

Esa es la propuesta real de la publicidad a sus potenciales consumidores: una oferta que en todo momento se refiere a las condiciones formales bajo las cuales se desarrolla el comportamiento del individuo como comprador o como vendedor.

La publicidad es una herramienta del Marketing que se encarga de estimular la demanda a través de los mensajes, con la intención de captar y fidelizar nuevos clientes.

***La publicidad es una forma de comunicación pagada e impersonal, iniciada por una empresa claramente identificada, con la intención de persuadir (a la vez que de informar) para crear una imagen, para aumentar ventas, o para, en suma, cambiar a nuestro favor las conductas compradoras de los clientes potenciales.***

La estrategia publicitaria tiene como fin conseguir objetivos subordinados a la estrategia de Marketing, y es una de las más importantes variables de actuación que tiene la empresa dentro del mercado para diseñar y llevar a efecto su Mix de Marketing.

## 7.2. LAS RELACIONES CON LA AGENCIA

Según la American Association of Advertising Agencies, una Agencia de Comunicación es: una organización comercial independiente, compuesta por personas creativas y por gestores de negocio que desarrollan, preparan y colocan publicidad (y otras herramientas mediáticas) en los medios de comunicación, para las empresas que buscan encontrar con esta herramienta de Marketing clientes fieles y duraderos para sus productos, sus ideas o sus servicios.

En este sentido, la Agencia debe ser capaz de apoyar al empresario en al menos cuatro funciones esenciales: Marketing y Ventas, Creación y Ejecución, Medios e Investigación.

Las agencias publicitarias están formadas por equipos de profesionales experimentados y especializados en diversas en diversas áreas de actividad, lo que les permita aportar al cliente una visión bastante objetiva de sus posibles necesidades.

Una agencia puede ofrecer una amplia gama de servicio dependiendo de su tamaño e importancia y de las necesidades de sus clientes. Entre otras actividades pueden ayudar a la empresa a gestionar más adecuadamente:

La planificación de la estrategia de comunicación.

La creación y la producción de los materiales publicitarios.

La inserción de los anuncios en los medios

El control de la emisión y su efectividad.

Las investigaciones de mercado pertinentes.

Otros servicios complementarios.

En la mayoría de los casos, son las Agencias quienes manejan la comunicación de las empresas, pero también podemos encontrar anunciantes que funcionan sin Agencia, ya que disponen de personal publicitario, cuya función es por lo general contratar y supervisar todo lo relacionado con la publicidad.

En una agencia, el departamento de medios está en relación directa con todos los medios de comunicación, lo que le sitúa en una posición inmejorable para seguir la marcha del mercado y prever cualquier alteración que pueda influir en los intereses de sus clientes.

Hay grandes empresas que trabajan con varias agencias, cada una de las cuales lleva una o más marcas, una o más líneas de producto.

### 7.2.1. TIPOLOGÍA DE LAS AGENCIAS

Existen diversos tipos de agencias que proporcionan servicios distintos y de diferentes alcances:

Agencias Plenas

Ofrecen servicios completos, creación, planificación de medios, investigación, relaciones públicas.

Boutiques Creativas.

Especializadas en la parte creativa. Prácticamente no intervienen en la planificación de los medios.

Agencias Integradas.

Pertenecen casi íntegramente al anunciante.

Agencias especializadas.

Agencias de Comunicación, de Marketing Directo, de Promociones, de Relaciones Públicas, de Patrocinios...

Agencias Exclusivas de Medios.

Constituidas para establecer relaciones entre determinados soportes y los departamentos de medios de las agencias de publicidad, para la venta en exclusiva de sus espacios publicitarios.

Centrales de Compra.

Son organizaciones independientes (o ligadas a los anunciantes y a los medios de comunicación) que se ocupan normalmente de la compra masiva de espacios y de tiempos publicitarios, a fin de revenderlos “al detalle” a los anunciantes o a las propias agencias. Ofrecen muchas veces también servicios de investigación y planificación de medios.

La tendencia actual de las agencias de publicidad es a convertirse en empresas de **Servicios Integrales de Marketing**.

La decisión del cliente en la elección de una agencia se hará esencialmente en función de criterios tales como: sus resultados anteriores, su reputación, el conocimiento que

tengan del mercado, su cartera de clientes, su capacidad de creación o su situación financiera.

### 7.2.2. EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN DE LA AGENCIA

La agencia tiene que recibir los fondos correspondientes a los servicios que presta. El sistema de remuneración de una agencia es diverso:

**Comisión del presupuesto de publicidad dedicado a los medios**. Esta comisión es abonada por los soportes. Esta comisión está constituida generalmente por la diferencia de facturación del medio a la agencia y de la agencia al anunciante.

**Comisión sobre facturaciones que no provienen de los medios**. Estudios de mercado, de notoriedad, de imagen de marca, copias, tests de productos o degustación, etc.

**Facturación de gastos técnicos**. Se trata de proyectos avanzados y de su puesta a punto definitiva: fotos, ilustraciones, composición, documentos de ejecución. Si se rechazan podrían dar lugar a la recepción de una indemnización. Según los casos esta indemnización se haría sobre el precio de coste del trabajo rechazado y podría ser total o parcial.

**Honorarios por servicios especiales**. Trabajos esporádicos que no forman parte del servicio regular que la agencia debe a su cliente. La lista de los servicios que cubren estos honorarios es muy amplia.

### 7.2.3. LA ELECCIÓN DE LA AGENCIA

El punto de partida de toda campaña publicitaria es la correcta elección de una agencia.

A veces, el anunciante cambia de agencia, tan solo con el ánimo de hacer ver al mercado que su empresa se renueva. En ocasiones, asimismo, un cambio publicitario de agencia puede ser el catalizador necesario para revitalizar una empresa.

Aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar una agencia:

Determinar que servicios se necesitan de forma prioritaria.

Experiencia de Marketing en estrategia, planeación y ejecución.

Desempeños creativos.

Conocimiento sobre medios.

Promoción de ventas y RRPP.

Construcción de Imagen Corporativa.

Experiencia en Investigación de Mercados.

Tamaño y Ubicación.

Atención a las necesidades especiales de la empresa

Ausencia clara de problemas Internos.

## 7.3. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El sector publicitario podría sobrevivir sin agencias, pero nunca sin medios, porque un anuncio no lo es de verdad hasta que no comunica su mensaje a la audiencia a la que va dirigido.

Los medios publicitarios son los diferentes canales de comunicación a través de los cuales pueden transmitirse los mensajes publicitarios.

Dentro de cada medio o soporte publicitario la comunicación puede realizarse por diversas maneras, más o menos normalizadas.

Soporte publicitario es todo tipo de elemento para transmitir un mensaje publicitario. Medio prensa: soporte El Mundo; medio TV: soporte la 2; etc.

### CLASIFICACIÓN TRADICIONAL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La clasificación más tradicional de los medios de comunicación publicitaria es la siguiente:

**Medios Impresos:**

- Prensa Diaria: de impacto rápido, con un índice muy alto de atención y credibilidad. Sigue siendo el medio informativo por excelencia que además de informar crea opinión.
- Suplementos de la Prensa diaria: dan información muy amplia y variada. Y facilitan las estrategias de segmentación.
- Periódicos Gratuitos: publicaciones estrictamente locales que contienen, por lo tanto, publicidad de la zona.
- Prensa Gráfica y Revistas: es muy importante la segmentación que ofrece el medio, pero cuando la publicidad va dirigida al gran público a veces se vuelve en contra.
- Publicidad Exterior: medio muy heterogéneo en sus soportes, siendo casi todos ellos medio y mensaje a la vez. Podemos destacar su capacidad para impactar diariamente en un mismo consumidor. Ejemplos importantes son: las vallas, el mobiliario urbano, la publicidad móvil y la publicidad estática.
- Publicidad Directa: ofrece una importante selectividad geográfica y demográfica. Las dos figuras más importantes son el buzoneo y el mailing.
- Marketing Directo: sistema interactivo de Marketing, a través de cual se dirige una comunicación personal a un público cualificado, utilizando uno o más medios publicitarios con el objeto de provocar una respuesta que se pueda medir o de llevar a cabo una transacción comercial de forma regular y continuada.

**Medios audiovisuales:**

- Radio: se logra una profunda identificación de los receptores con las emisoras, con los programas o con los presentadores famosos. Permite segmentar el mercado en base a los gustos de la audiencia. Es un medio ideal para campañas locales.
- Cine: los anuncios vistos en cine se recuerdan mejor que si se ven por televisión, asociándolos incluso con los detalles de la propia película.
- Televisión: es considerado como el medio básico y esencial de la comunicación. Un medio muy persuasivo y de efectos a muy corto plazo. Es un medio imprescindible tanto para el lanzamiento de un producto como para cuando se necesite una penetración rápida del producto en el mercado.

La elección del medio y su correcta selección previa son a veces tan importantes como lo que se dice en el propio anuncio. Por muy llamativo que sea éste, no servirá de nada si no llega a la audiencia pretendida o si solo llega a una parte pequeña de la misma.

## 7.4. LOS CONCEPTOS PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN

Los conceptos que más habitualmente se manejan son los siguientes:

### RATING (%) (Penetración del mercado)

Porcentaje de personas u hogares que sintonizan un programa específico de televisión o radio, en relación con el total de personas u hogares con televisión o radio...

Se utiliza en los medios audiovisuales para determinar a cuántas personas pueden alcanzar los mensajes publicitarios y la frecuencia de su exposición.

También los utilizan las emisoras de radio y de televisión para evaluar la popularidad de sus programas y para establecer así sus tarifas publicitarias.

### Impacto

Es la suma de todas las exposiciones de un anuncio o de todos los contactos con un anuncio determinado.

### Audiencia

La audiencia de un medio o de un soporte publicitario está formada por el conjunto de personas de cualquier de tipo de características que oye, ve o lee el contenido de un soporte. Suele denominarse también audiencia bruta.

Se denomina audiencia útil a la parte de la audiencia bruta que pertenece al público-objetivo que nos interesa como target (diana).

### Gross Rating Points (GRP)

Es la suma de los diferentes porcentajes de personas a las que llega un determinado conjunto de soportes y que constituyen una medición de la exposición total que puede obtenerse con el presupuesto de un medio dado.

A medida que se eleve el número de GRP's con un determinado presupuesto, mejor será el empleo efectivo de este.

No tiene en cuenta las duplicaciones entre soportes ni la repetición de las exposiciones.

### Duplicación

Es el número total de personas que forman parte de una audiencia de dos medios o de dos soportes a la vez.

Cuando se trata de tres medios se denomina triplicación.

Conocer este dato nos puede ayudar a seleccionar, incorporar o eliminar soportes en función de su duplicación.

### Coste por contacto y coste por mil contactos (CPM)

El coste por contacto (CPC) representa el gasto que hay que realizar para llegar a una persona o a un hogar a través de cualquier medio o soporte. Es un término de medida de la audiencia que tiene diferentes significados según el medio al que se aplique.

En sentido general puede definirse como el porcentaje de personas alcanzadas por un medio, por un soporte o por una combinación de ellos.

La cobertura neta de varios soportes viene determinada por el conjunto o porcentaje de personas distintas alcanzadas por todos los soportes.

## 7.5. LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

Detrás de una campaña de publicidad hay una gran cantidad de investigación, elaborada con el fin de determinar los objetivos y la estrategia de Marketing del anunciante y también sus objetivos y su estrategia de comunicación.

La planificación de una campaña de publicidad se realiza básicamente en tres fases:

Análisis de la situación.

Definición de la Estrategia de Comunicación.

Determinación de la Estrategia Creativa.

El Análisis de la Situación es la etapa en la que se recopila toda la información necesaria para detectar y fijar los objetivos de comunicación.

Esta información se refiere a:

La historia y la estructura de la empresa.

El producto: características, valor, utilidad, precio, envase, etc.

La producción y ventas.

El mercado y tendencias.

El público-objetivo.

La distribución.

La publicidad.

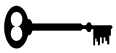
La información encontrada y analizada será luego traducida en términos de objetivos de comunicación; como por ejemplo: una mayor notoriedad, la fidelización a una marca, mejoras en la imagen, cambios en las conductas de compra, etc.

La definición de estos objetivos ya forma parte de la segunda fase.

### *La Estrategia de Comunicación*

La información es imprescindible a la hora de tomar decisiones y de señalar la Estrategia de la Comunicación. En el área de comunicación su responsable necesita información de Marketing para establecer el Mix de Comunicación adecuado a su objetivo de comunicación.

La información que necesita tanto el responsable de comunicación de la empresa como la agencia de publicidad o empresa de comunicación relacionada con la misma, para el desarrollo de la estrategia, se conoce con el nombre de briefing.



El briefing es el elemento comunicativo básico en el que se establece la información necesaria para la empresa y para la creación y ejecución de la campaña de publicidad.

Es el resumen de la parte estratégica y creativa de los datos; es lo que nos permitirá definir los objetivos publicitarios de forma concreta y cuantificable. El briefing es un documento escrito en el que la empresa debe verter toda la información necesaria para clarificar las diferentes políticas comerciales y poder definir los objetivos que se esperan conseguir con la publicidad.

Ha de ser preparado total o parcialmente por el anunciante, aunque normalmente es un proceso mixto anunciante-agencia. Puede haber anunciantes que se limiten a dar los datos que tienen, sin más, y otros, que lleguen a elaborar incluso la estrategia publicitaria, dejando a la agencia la labor de seguirla y analizarla, así como la creación, la ejecución de la campaña y la planificación de los medios.

A la agencia le corresponde analizar el briefing presentado por el cliente, valorar sus datos, ampliar la información, si es preciso, así como aclarar sus puntos confusos. Si el cliente no ha elaborado el briefing, es obligación de la agencia solicitar toda la información precisa, ampliarla si hace falta, evaluarla, y ordenarla de forma estratégica y creativa. Si el cliente ha expresado verbalmente sus objetivos, la agencia deberá recogerlo por escrito y revisarlo antes de entregarlo al resto de departamentos ejecutivos.

Al resto de la agencia le corresponde, en equipo, elaborar las posteriores fases del desarrollo: la estrategia creativa y la estrategia de medios.

### *Estructura del Briefing*

Lo más común es comenzar ofreciendo una visión de conjunto de la situación (Background):

Y llevar a cabo un **Análisis de la situación actual** de la empresa; es decir, recabar toda aquella información que le permita conocer a fondo el mercado, el producto, la competencia, etc.

A continuación se deben enumerar los **factores claves** (“Key Facts”) y destacar las informaciones relativas al consumidor, al producto, al mercado, a la competencia y a los objetivos publicitarios.

En tercer lugar hay que realizar el listado de los **problemas y de las oportunidades**, seleccionando los más relevantes:

Objetivos de Marketing y de Mercado.

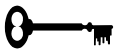
Objetivos y Estrategia de Comunicación.

Presupuestos y Calendarios (timming) de ejecución.

La determinación correcta del público-objetivo contribuye a rentabilizar la comunicación del anunciante, permitiéndole actuar con realismo, con eficacia y con economía.

Definimos el Público-Objetivo (**target group**) como el conjunto de personas a las que dirigimos nuestros anuncios. Lo podemos determinar conociendo el comportamiento del Cliente Potencial y conociendo el contexto formal de su comportamiento de compra.

Fijado el objetivo del anuncio, un buen mensaje debe captar la atención, despertar el interés, suscitar el deseo, e invitar a la acción.



La estrategia publicitaria se define entonces con el único objeto de traducir de forma comprensible a nuestro público-objetivo, los fines de la empresa anunciante. Se deduce directamente del briefing y ha de concretar fielmente sus objetivos, la respuesta que queremos obtener de nuestro target (es decir, que problema debemos resolver con la publicidad), y la impresión final y el posicionamiento que deseamos dejar en la mente de los consumidores con nuestros mensajes.

Las fases que componen la estrategia de publicidad son:

Copy Strategy

Estrategia Creativa.

Estrategia de Medios.

## *Copy Strategy*

Es un ejercicio que nos llevará a definir el **Qué decir**. Habrá que elegir un valor comunicativo, racional o emotivo y posible de argumentar.

La elección dependerá del objetivo y del posicionamiento a conseguir, en base a las expectativas y a las motivaciones del consumidor, así como al entorno socio cultural y competitivo en el que la empresa se desenvuelve.

La Copy Strategy se refleja en un documento breve que identifica las bases sobre las cuales esperamos que el consumidor prefiera comprar nuestros productos en vez de los de la competencia.

## *Estrategia Creativa*

Esta fase debe comprenderse y desarrollarse sobre el esquema reflexivo de la comunicación. Detrás de toda estrategia creativa debe existir, formulada o no, una hipótesis de Marketing: la Copy Strategy o proposición de compra.

La estrategia creativa deberá ser formulada por los profesionales de la publicidad: por el equipo creativo, junto con el departamento de cuentas y el de medios. Por un lado, concretará la estrategia de contenido, es decir el eje de nuestra Comunicación; y, por otro, la estrategia de nuestra codificación, es decir, cómo lo vamos a expresar simbólicamente.

## *Estrategia de Medios*

Debe desarrollarse paralelamente a las demás estrategias y en permanente contacto con la estrategia creativa.

Conocer el tipo de pieza publicitaria que tenemos que difundir, nos permitirá prever la frecuencia precisa (las repeticiones eficaces) para su correcta decodificación, sin llegar al cansancio o al aburrimiento. La presencia o no de color, la necesidad o no de un texto largo, la producción de un único anuncio o de una serie de versiones... Todo guarda relación con los medios y con su selección.

La planificación de los medios es una técnica que estudia la óptima combinación de medios y soportes para responder a unos objetivos previamente establecidos.

La selección de medios depende del presupuesto, de la creatividad, del alcance óptimo de cada medio del público-objetivo, de las tarifas y de la posibilidad de negociación que ofrezcan los medios, de las limitaciones legales, de la estacionalidad en la distribución de los medios, y de sus diferentes soportes (revistas semanales, quincenales, mensuales, anuales...), según el uso que haga de ellos nuestra competencia. Y también de la presencia o no de imagen, color, sonido, movimiento… y de la calidad de la reproducción, del tipo de producto y de los objetivos perseguidos por la campaña.

## 7.6. EFICACIA PUBLICITARIA

La investigación publicitaria es el análisis que nos permite averiguar hasta qué punto, nuestro anuncio es o no eficaz. Y qué podemos hacer para mejorarlo.

Siempre que se pueda, y por una mejor limpieza de criterio, conviene que los análisis de la eficacia de la publicidad sean realizados por una tercera empresa independiente, en lugar de por la misma agencia de publicidad con la que se está desarrollando el proceso publicitario.

El objeto de la investigación publicitaria son los anuncios y también las campañas en cualquier etapa del proceso publicitario, desde antes de comenzar el trabajo creativo hasta después de que los anuncios hayan permanecido en los medios el tiempo previsto.

### TÉCNICAS Y ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

Técnicas

- Las **técnicas cualitativas** tratan de recoger los sentimientos internos, de las personas sobre la percepción global o parcial de los mensajes publicitarios, y las connotaciones que los mismos pueden en ellos suscitar: entrevistas en profundidad o entrevistas en semi-profundidad, entrevistas individuales o en grupo, etc.

- Las **técnicas cuantitativas** se usan cuando, identificado el problema, necesitamos obtener datos numéricos que aporten algún tipo de información precisa.
- Las **técnicas de laboratorio** se desarrollan con el uso de aparatos especiales de análisis. Los datos que se obtienen deben ser complementados y evaluados a veces con entrevistas personales.

Estudios

- El Pretest Publicitario

  Son estudios a los que se puede someter un mensaje publicitario, desde su concepción hasta su difusión por el medio elegido, con el fin de poder alcanzar los objetivos previstos.

  La realización del pretest publicitario debe efectuarse siempre sobre el público-objetivo.

  Tipos de pretests:

  - De conceptos.
  - De expresiones creativas.
  - De elementos creativos aislados.
  - De alternativas.

- El Postest Publicitario

  El grado de su eficacia viene definido por:

  - El grado de penetración del mensaje publicitario medido en el público-objetivo elegido.
  - La dimensión de la huella dejada por la publicidad, es decir, el porcentaje de personas del público objetivo, que puede acordarse, de lo que la publicidad ha dicho y mostrado.
  - El consumo que la campaña ha provocado y los componentes de la compra.

Tipos de Postest:

- Basados en el recuerdo de la publicidad, bien sea:

- Recuerdo espontáneo: aquel que permite a las personas mencionar o describir un determinado anuncio sin ayuda;
- Recuerdo sugerido: aquel tiene lugar en las personas como consecuencia de determinadas referencias y ayudas.
- Recuerdo de marca: cuando se trata de analizar marcas de reciente lanzamiento, o cuando en el mercado coexisten diversas marcas cuyas posiciones oscilan con una cierta asiduidad.
- Recuerdo de la imagen de marca: cuyo principal objetivo es verificar hasta que punto se ha comunicado el mensaje y se ha dotado al producto de la imagen deseada.

- Basados en las Ventas:

Estos Postests recurren a la experimentación en zonas geográficas controladas, de las que se obtienen datos de ventas a través de un panel de consumidores en cada zona; o a través de una muestra de establecimientos elegidos convenientemente.

## 7.7. EL PRESUPUESTO PUBLICITARIO

El presupuesto publicitario se puede establecer según varios criterios:

Gasto por unidad de venta.

Porcentaje sobre el total de ventas de la empresa.

Gasto igual que la competencia.

Gastos históricos.

Coste estimado.

## PARA ESTABLECER EL PRESUPUESTO PUBLICITARIO

Hacer una previsión de ventas con atención las tendencias del mercado, y prever los cambios del mercado, considerando las variables estacionales.

Calcular el margen disponible para los gastos de Marketing, tomando como base la previsión de ventas realizada.

Determinar el coste de los objetivos de Marketing establecidos, detallando todas las actividades necesarias para lograrlo, calculando su coste y haciendo un presupuesto.

Posibilidad de aumentar las ventas y el gasto publicitario. Posibilidad de aumentar la cifra prevista de ventas aumentando al tiempo (en la proporción necesaria) el presupuesto publicitario.

Tener en cuenta las actividades de la competencia. Comparar nuestro presupuesto con el nivel de gastos de nuestros principales competidores.

## ¿CUÁL ES EL CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD?

El contenido del Presupuesto Publicitario está integrado por :

**El Presupuesto de Medios**: prensa, publicaciones profesionales, cine, radio, televisión, publicidad directa, en los puntos de venta, merchandising, colaboración con el minorista.

**Los Gastos Técnicos**: Fotografía, ilustraciones, tipografía, grabado, clichés, cuñas de radio y spot de televisión, diseño de envases.

**Los Gastos de Administración**: salarios del personal del departamento de publicidad, gastos de viaje, comisiones y honorarios pagados a las agencias de publicidad y otros colaboradores.

**Otros Gastos**: muestras, cupones, demostradores, ferias y exposiciones, primas, teléfono, periódicos de empresa para los representantes.

**No forman parte del Presupuesto**: las circulares, los costes de fabricación de envases, las películas de información para vendedores y clientes, los descuentos especiales y los descuentos efectuados a los clientes, las cotizaciones a las asociaciones comerciales, las recepción de clientes  enn las tiendas de demostración, las reuniones de directivos, delegados y vendedores, la colaboración con asociaciones benéficas, y un largo etcétera que no es posible listar aquí.

Otras circunstancias a tener en cuenta:

Planificar con tiempo.

Solicitar presupuestos previos.

Pagar puntualmente.

Orientar el arte final hacia usos múltiples posteriores.

Evitar trabajos innecesarios.

Evitar tener que hacer modificaciones en los anuncios. Siempre son fuente de errores graves.

Prever los cambios por adelantado.

Definir la propiedad intelectual claramente en los contratos.

Planificar el agrupamiento de los trabajos.

Mantener reuniones previas a la producción.

Insistir en el detalle de los precios.

Contratar a largo plazo los servicios profesionales.

Etc.

## 7.8. A RECORDAR

La Publicidad es uno de los elementos sustanciales de la Comunicación.

La actividad publicitaria no solo sirve para comunicar informaciones, sino también es un soporte de expresión y de conducta diaria de la empresa.

El mensaje publicitario introduce todo un conjunto de valores. Con ellos, el discurso se convierte en un proceso con el que el consumidor se siente identificado en la comprensión del mensaje y envía respuestas en forma de conductas y opiniones.

La publicidad es una herramienta de Marketing que se encarga de estimular la demanda a través de mensajes cuyo objetivo generalmente es la captación de nuevos clientes.

La estrategia publicitaria tiene como fin conseguir objetivos subordinados al objetivo estratégico del Marketing, formando parte de las variables de combinación (Mix de Marketing) que tiene la empresa dentro del mercado.

En la Agencia se desarrollan cuatro funciones esenciales: Comercial y Marketing; Creación y Ejecución; Análisis de Medios; Investigación.

La función del personal publicitario de los anunciantes es contratar y supervisar todo lo relacionado con la publicidad.

El departamento de medios está en relación directa y permanente con todos los medios, lo que le sitúa en una posición inmejorable para seguir la marcha del mercado.

La decisión del cliente en la elección de una agencia se hará en función de criterios como: los resultados anteriores, la reputación, el conocimiento del mercado, la cartera de clientes, la capacidad de creación y la situación financiera.

A veces el anunciante cambia de agencia con el mero ánimo de hacer ver que su empresa se renueva.

Medios de Comunicación. Los medios publicitarios son los diferentes canales de comunicación a través de los cuales pueden transmitirse los mensajes publicitarios.

El soporte publicitario es todo tipo de elemento capaz para transmitir un mensaje publicitario.

La elección del medio es tan importante como lo que se dice en el anuncio. No servirá de nada el mensaje si no llega a la audiencia pretendida, o si solo llega a una parte pequeña de la misma.

La Campaña de Publicidad. Detrás de una campaña de publicidad hay gran cantidad de investigación, elaborada con el fin de determinar los objetivos y la estrategia de marketing del anunciante y sus objetivos y su estrategia de comunicación.

El briefing es un documento escrito, que sirve para recoger toda la información necesaria para clarificar las diferentes políticas comerciales y para poder definir los objetivos que se espera conseguir de la publicidad.

La determinación correcta de un público-objetivo contribuye a rentabilizar la acción comunicacional del anunciante, permitiéndole actuar con realismo, eficacia y economía.

La estrategia publicitaria sirve para traducir de forma comprensible a nuestros diferentes públicos-objetivo, los fines de comunicación de nuestra empresa.

Detrás de toda estrategia creativa, debe existir (formulada o no) una hipótesis de Marketing: la Copy Strategy o proposición de compra.

Eficacia Publicitaria. La investigación publicitaria es el análisis que nos permite averiguar hasta qué punto, nuestro anuncio es bueno y eficaz. Y qué podemos hacer para mejorarlo. Conviene que los tests sean realizados por una tercera empresa independiente, en lugar de la agencia de publicidad con la que se está desarrollando el proceso publicitario.

Asuntos a considerar en el Presupuesto Publicitario: planificar, solicitar presupuestos previos, pagar puntualmente, orientar los artes finales hacia usos múltiples, evitar trabajos innecesarios, evitar tener que hacer modificaciones en el anuncio, prever los cambios por adelantado, definir la propiedad intelectual claramente en los contratos, planificar el agrupamiento de trabajos, mantener reuniones previas a la producción, insistir en el detalle de los precios, contratar a largo plazo los servicios profesionales, entre otros.

## 7.9. DICCIONARIO DE MARKETING

**Agencias de publicidad**. Empresa asesora de un anunciante para los asuntos de comunicación. La agencia suele colaborar también en la definición de la estrategia de comunicación, crea el mensaje, supervisa la realización y, generalmente, contrata su difusión desde los medios.

**Anunciante**. Compañía que patrocina un anuncio, y que corre con los gastos de su realización y difusión.

**Audímetro**. Aparato electrónico que se conecta con el aparato de televisión de una muestra de hogares seleccionados. Informa sobre el canal en el que la televisión está sintonizada en cada momento.

**Brainstorming (Tormenta de ideas)**. Es una técnica de generación de ideas desarrollada para estimular la creatividad de un grupo.

**Codificación**. Parte del proceso de comunicación consistente en traducir la idea o el concepto que se intenta transmitir al receptor, de forma que le llegue a través del medio elegido.

**Composición de la audiencia**. Clasificación de los diversos grupos de personas que componen la audiencia de un medio, ordenados según sus características sociológicas, demográficas, de poder adquisitivo, etc., que reciben un mensaje a través de los medios de comunicación.

**Cuenta**. Se llama así al cliente de una agencia de servicios al que se le proporciona un servicio.

**Eje de la comunicación publicitaria**. Esencia del mensaje que queremos transmitir para conseguir el posicionamiento de una marca.

**Estudio General de Medios (EGM)**. Estudio periódico de audiencia de los medios de comunicación en España. Este estudio recoge información sobre la audiencia de los diarios, las revistas, la radio, el cine y la televisión.

**Frecuencia**. Número de veces que una persona ve un mensaje publicitario. Y también el número de veces que un mensaje publicitario es emitido durante un período establecido.

**Impacto**. Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento o por un mensaje publicitario. Asimismo es cada una de las veces que un mensaje entra en contacto con una persona.

**Inserción**. Pieza de material promocional de ventas que se incluye, suelta o unida, en cualquier tipo de iniciativa promocional.

**Logotipo**. Símbolo que utiliza normalmente una empresa o marca, para que la identifiquen con más claridad y facilidad.

**Posicionamiento**. Expresión resumida de la decisión de una empresa acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público-objetivo.

**Pretest**. Prueba de carácter experimental cuyo objeto es ensayar alguna actividad de Marketing utilizando para ello una muestra de personas representativa.

**Público-Objetivo** (*Target group*). Conjunto de individuos al cual se dirigen las actividades de comunicación y de Marketing.

**Receptor**. Es el elemento del proceso de comunicación que recibe el mensaje procedente del emisor a través de algún tipo de canal.

**Spot**. Pequeña película con una duración generalmente entre los veinte y treinta segundos que se proyecta en televisión y en otros soportes publicitarios con fines de comunicación comercial.

**Storyboard**. Conjunto de viñetas o composiciones gráficas que acompañan al guión, tratando de representar la estructura y la secuencia que podría tener un spot publicitario antes de su realización.

**Eslogan**. Mensaje utilizado en una comunicación. El slogan (o lema) es una concreción del mensaje que se desea transmitir, dotado de creatividad y con capacidad para impactar en el público al que va destinada la comunicación.

**Zapping**. Cambio de un canal de televisión a otro, generalmente efectuado con el fin de evitar ver los anuncios.

## 7.10. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

**http://www.anuncios.com/:** Es un semanario electrónico de publicidad y Marketing. Recoge temas como: hemeroteca, enlaces, nuevos anuncios, foro sobre la publicidad, biblioteca, anuncios del año...

**http://www.canneslions.com/:** Página del Festival de Cannes (en Inglés) donde se otorgan los más prestigiosos premios a la creatividad publicitaria.

**http://www.canalpublicidad.com/anunciantes2.htm:** Página que tiene bastantes enlaces con otras páginas destinadas a la publicidad. Esta página cuenta con distintas secciones, destacando la dedicada a las reglas para la realización de un Briefing.

**http://ww0.adforum.com/spanish/ESP/oap_sp_88/search.asp:** Página que ayuda a encontrar una agencia de publicidad adecuada según los criterios necesarios. Para ello cuenta con un sistema de filtros en función de la localización, la experiencia, el trabajo creativo, etc.

**www.todospots.com:** "Campañas que no cumplen su fin", "Nada es nunca como parece" y "El creativo ¿Nace o se hace? ". Cómo se hacen los spots y los mejores anuncios son secciones de esta web.

**http://www.aap.es Asociación de Autocontrol de la Publicidad (AAP):** Organismo español de autorregulación publicitaria compuesto por: medios, anunciantes, agencias y otras asociaciones. Describe que es el Autocontrol en la publicidad y cuáles son los Códigos de Conducta por los que se rige la asociación. Es también un lugar donde insertar reclamaciones y donde se explican los mecanismos de resolución de las mismas. Hay un apartado sobre preguntas frecuentes, seminarios, cursos y sobre cómo se desarrolla la Autorregulación en Europa.

**http://www.acm.es Asociación de Centrales de Medios (ACM):** Asociación que agrupa a las diez principales centrales de planificación y compra de medios publicitarios de España. La página web facilita información sobre el Curso Superior de Medios que organiza anualmente esta asociación.

**http://www.aeap.es Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP):** Entidad integrada por las principales agencias de publicidad que trabajan en España,

con el objetivo de defender sus intereses profesionales colectivos. La web ofrece información de la asociación y de sus actividades, sus miembros y sus publicaciones.

**http://www.anunciantes.com Asociación Española de Anunciantes (AEA):** Web con información institucional de esta asociación española sin ánimo de lucro que defiende los intereses de las empresas en todo lo referente a la comunicación comercial. Cuenta con apartados dedicados a libros y publicaciones, una memoria anual, noticias, enlaces, y una sección titulada "Nuestro 25 Planteamientos", en la que se habla sobre cómo enfocar determinados tipos de publicidad. Tiene también un taller de nuevas tecnologías en el que se describe cómo aplicarlas al mundo de la Publicidad.

**http://www.ipmark.com:** Revista IPMark. Con todo lo que ocurre en el mundo de la publicidad y el Marketing en España.

## 7.11. BIBLIOGRAFÍA


Bassat, El Libro Rojo de la publicidad. Editorial Folio.

Díez de Castro, C., martín Armario, E., Planificación Publicitaria. Editorial Pirámide.

Dougal, T., Guía Completa de Publicidad. Editorial Hermann Blume.

González Lobo, M. A., Curso de Publicidad. Eresma & Celeste.

Harrison, T., Manual de Técnicas de Publicidad. Editorial Deusto.

Koatz, R., Guía de Publicidad y Marketing. Editorial Crónica.

Ledua, R. Principios y Prácticas de la Publicidad. Editorial Deusto.

Surmanek, J., Una Guía Fácil y Rápida para la Planificación de Medios. Editorial Eresma.

Trout, R., Posicionamiento. Edición Revisada Mac Graw Hill.

# 8 EL PLAN DE ACCIÓN

***CONTENIDOS:***

***El Plan de Acción. Programas y Cifras Comerciales. La Medición de la Demanda futura. Plan de Ventas y principales presupuestos.***

## 8.1. PROGRAMAS Y CIFRAS COMERCIALES

A estas alturas de nuestra andadura planificadora, y tras el análisis formativo que hemos realizado a toda la Función de Marketing completa, ya estamos a punto de finalizar el documento que hemos denominado Plan de Marketing. Nos queda aún concretar las acciones que vamos a llevar a cabo para que el Plan de Marketing sea un éxito, y esa es la misión específica de los denominados Programas de Acción.

A) Una cosa es la Estrategia (QUÉ es lo que queremos hacer) y otra las Tácticas o Políticas de Acción concretas que vamos a poner en práctica:

- CUÁNDO y CÓMO, vamos a hacerlo (Política de Organización)
- QUIÉN lo hará (Política de Recursos Humanos en la Venta)
- DÓNDE (Política de Distribución y Merchandising)
- CÚANTO nos va a costar o CUÁNTO podemos perder o ganar (Política de Precios y de Márgenes)

En este sentido, el Plan de Marketing y Ventas cobrará mayor valor cuando seamos capaces de preparar con realismo los Programas de Acción que van a ser la guía específica de nuestras futuras actividades. A ellos se ceñirá nuestra conducta profesional y en ellos centraremos los ajustes y las correcciones que la realidad cotidiana nos vaya demandando.

B) No tendrá mucho valor nuestro Plan de Marketing (si estamos de acuerdo en lo que se afirma en el apartado anterior), si no lo concretamos en estos Programas de Acción, no solo a efectos cualitativos sino también en términos cuantitativos. Para ello, necesitamos especificar en detalle los números precisos de sus contenidos, las cifras que nos van a centrar y a señalar de forma matemática todas las expectativas.

### 8.1.1. ¿Qué es un Programa de Acción?

Un Programa de Acción es un documento que determina la secuencia de las actividades y tareas a realizar por las personas en las diferentes áreas de una empresa, ordenadas en el tiempo con la prioridad necesaria para alcanzar los objetivos establecidos.

### 8.1.2. Ventajas de la generación de Programas de Acción

Las ventajas principales del desarrollo de Programas de Acción detallados son:

- Nos obligan a pensar en la coordinación de las acciones.
- Nos ayudan a determinar la incidencia de cada uno de los recursos a aplicar en las distintas alternativas de la acción.
- Nos proporcionan una base de control en función de los espacios y de los tiempos asignados.

En definitiva, la programación del Plan de Marketing detallará tanto el logro de los objetivos específicos de cada estrategia, como de cada operación aislada e individual.

### 8.1.3. Metodología de Elaboración de los Programas de Acción

La metodología de elaboración de los Programas de Acción consta de tres fases fundamentales claramente identificadas que conducen al responsable del Plan de Marketing a la siguiente secuencia:

A) Establecer producto a producto el calendario de las Ventas en función de:

- El comportamiento del pasado: análisis de datos históricos y su estacionalidad, por ejemplo.
- La influencia en las Ventas de los diferentes elementos de la acción comercial.

B) Desarrollo de los programas específicos de cada operación estratégica y de cada operación de investigación y estudio, siguiendo el proceso que a continuación se describe:

- Identificar por fases y etapas las acciones más importantes o las que se juzguen como imprescindibles para alcanzar los objetivos.
- Ordenar estas fases o etapas de manera secuencial, enumerándolas y clasificándolas, y especificando lo que se debe hacer en cada una de ellas y cómo se relacionan con las siguientes.
- Estimar el tiempo y el plazo de ejecución más razonables para que cada fase o etapa no retrase ni altere la secuencia previamente establecida.
- Asignar la ejecución a los responsables: a cada uno según su función y su nivel de responsabilidad sobre las tareas encomendadas.
- Si los plazos de ejecución no coincidieran con los programas establecidos, sería necesario identificar soluciones sobre los recursos disponibles, las personas asignadas y los resultados esperados.

C) Ajustar y corregir el calendario de las Ventas en función del impacto o del resultado de la aplicación de las estrategias programadas sobre la estacionalidad de las ventas.

En definitiva, la programación de las acciones del plan supone asignar a cada acción un número por orden secuencial de realización, de seguimiento y de control.

Es decir, busca dar a cada Plan Departamental un orden y una prioridad dentro del Plan de Marketing y Ventas de la empresa. En este sentido, este desarrollo también implica realizar los programas por Departamentos y Áreas y ajustarlos a un calendario detallado de realización en el tiempo.

***Cada Departamento comprobará, a través de los Formularios de Programación que se pongan en marcha, las tareas y las actividades que tienen encomendadas y la información y las instrucciones para realizarlas.***

## 8.2. La Medición de la Demanda

Es un secreto a voces que los procesos de comercialización de las empresas han adquirido cada vez mayor importancia en el ambiente en el que desarrollan sus actividades.

La competencia se ha vuelto más profesional; los mercados de demanda (como el de la construcción o el inmobiliario) se vuelven cada vez más de oferta (más empresas ofreciendo sus productos y servicios que personas demandándolos); y este fenómeno se ha acelerado con la sucesiva ampliación y con la globalización imparable de los mercados.

Cualquier empresa con vocación de permanencia en el tejido económico ha de luchar permanentemente por la conquista y por la explotación de los mercados, de tal manera que una empresa que no sepa vender sus productos, por mucha que sea la calidad y el contenido tecnológico que estos contengan, está irremisiblemente condenada al fracaso.

### 8.2.1. La Medición de la Demanda Futura

Una vez delimitado el ámbito de mercado donde concentrar la iniciativa empresarial se debe conocer cual será la demanda prevista en ese mercado. Es útil para muchas de las decisiones de la Acción de Ventas y para otras muchas de la Función de Marketing que la engloba.

Se entiende por Análisis de la Demanda la identificación cuantitativa a partir de los análisis históricos y de las previsiones de evolución del tamaño del mercado que requiera la tipología de los productos o de los servicios objeto de la Acción Comercial de la empresa. Su finalidad es llegar a conocer con precisión: cuál es el tamaño y el volumen de la demanda, cuál es la capacidad de compra de los clientes potenciales señalados como público-objetivo, las cifras del consumo medio por cliente, las pautas del comportamiento más probable de la demanda, etc.

Este análisis de la demanda debería considerar también (siempre que sea posible) escenarios probables de evolución en un horizonte temporal de dos o tres años.

## 8.2.2. Objetivos de la Medición de la Demanda Futura

Los principales objetivos de la Medición de la Demanda futura son:

- Clarificar los Conceptos de este importante apartado de la Función de Marketing
- Analizar sus interrelaciones recíprocas
- Ver los diferentes métodos que existen para estimar la demanda, con sus Ventajas y con sus Inconvenientes

## 8.2.3. Consideraciones Generales sobre la Medición de la Demanda

En términos generales, llamamos demanda potencial al volumen máximo que podría alcanzar un producto o un servicio en un horizonte temporal establecido. La demanda potencial de mercado se calcula a partir de la estimación del número de compradores potenciales a los que se asigna una tasa de consumo individual.

***La demanda potencial constituye el límite superior que alcanzaría la suma de las ventas de todas las empresas concurrentes en el mercado para un determinado producto o servicio, bajo unas determinadas condiciones establecidas.***

Para estimar la demanda real se deberá partir de los datos históricos existentes. A veces, será difícil conseguir la información y los datos necesarios para analizar algunos ámbitos geográficamente delimitados, por lo que será necesario trabajarlos antes de manera analógica en función de otros datos demográficos existentes y de algunos otros datos de comportamiento disponibles para los niveles nacionales o regionales.

## 8.2.4. Los Conceptos Esenciales de la Medición de la Demanda

Veamos estos conceptos algo más en detalle, ya que analizar las oportunidades futuras del Mercado exige conocer las diferencias que existen entre:

a) Potencial del Mercado
b) Potencial de Ventas
c) Previsiones de Ventas y
d) Cuotas de Ventas

Vamos a entrar más a fondo en cada uno de ellos:

A) POTENCIAL DEL MERCADO

Es una estimación razonable de las posibles Ventas de un producto, de un grupo de productos o de servicios, para todo un sector de un mercado, durante un periodo concreto y bajo condiciones ideales de demanda.

Por ejemplo, el Mercado Potencial para los compresores de aire portátiles (producto), para el sector de la construcción (sector específico de consumidores), en la Comunidad de Madrid (delimitación espacial del área geográfica), en el año 2008 (delimitación temporal), es de 10.000 unidades o de 10 millones de euros (aproximación máxima de las Ventas posibles).

B) POTENCIAL DE VENTAS

Se refiere a la parte del Potencial del Mercado que una empresa concreta puede esperar conseguir de forma razonable en una zona y en un periodo determinado.

Mientras que el Potencial del Mercado representa la máxima venta posible para todas las empresas que vendan ese producto o ese servicio bajo condiciones ideales de Mercado, el Potencial de Ventas refleja el máximo posible de ventas para una empresa concreta.

C) PREVISION DE VENTAS

Es una estimación razonable de las Ventas posibles de un producto (en unidades físicas o monetarias), para un periodo futuro concreto, según la propuesta específica de un Plan de Marketing o de un Plan de Ventas.

La previsión puede hacerse para un producto concreto o para toda una línea; para un Mercado o para una parte. Si los planes cambian, también cambian las previsiones, como es lógico.

Las Ventas Previstas son siempre teóricamente menores (no iguales) que el Potencial de Ventas. Porque puede ser que la empresa: no tenga aún la capacidad suficiente para producir todo su potencial, porque sus recursos financieros están limitados, o porque su red de distribución todavía no esté formada, por ejemplo.

D) CUOTAS DE VENTA

Una Cuota de Ventas es un Objetivo de Ventas que se asigna a una Unidad de Marketing para su uso en la gestión de los esfuerzos de Ventas.

Esta Unidad de Marketing puede ser un Vendedor, un territorio, una sucursal, una región, un concesionario, un distribuidor, un distrito, un código postal, etc. No tiene por qué coincidir con la Previsión de Ventas. Es un concepto más particular. Normalmente es más bajo. Pero puede no serlo. Está también en función de los incentivos que se pongan en marcha.

En tanto que el Potencial es una cifra ideal, la cuota es más real: experiencia, edad, energía, iniciativa, etc.

Habitualmente, no se recompensa la superación de la Previsiones. Sí la de las Cuotas.

Las Cuotas son instrumentos de Gestión. Y no tanto de Planificación. Se expresan en unidades físicas o monetarias. Y sobre horizontes temporales.

Al Conjunto completo de las Cuotas se le denomina Plan de Cuotas.

El siguiente nivel de detalle sería ya la asignación concreta de los Territorios y Zonas donde se va a desarrollar la Acción Comercial.

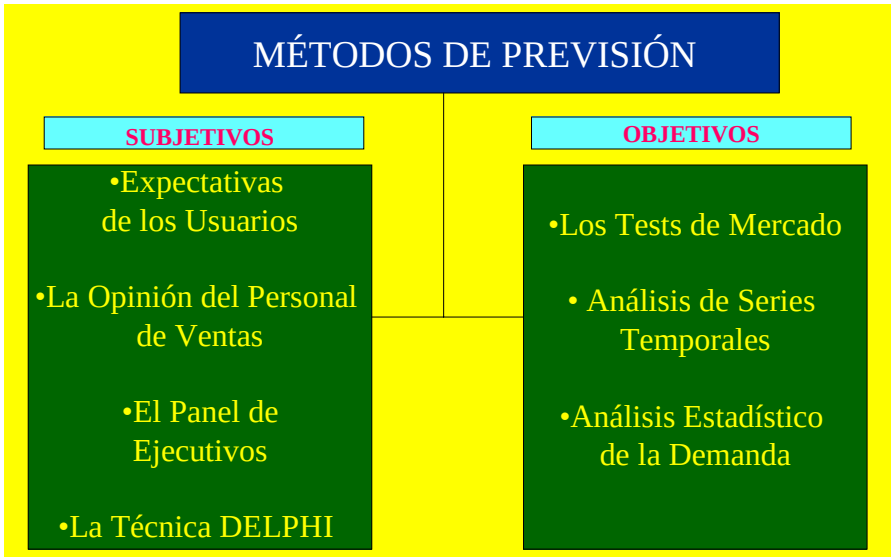
### 8.2.5. MÉTODOS DE MEDICIÓN DE LA DEMANDA FUTURA

Los Métodos de Medición de la Demanda futura más usuales son:

- Las Expectativas del Usuario
- La Opinión del Personal de Ventas
- El Panel de Ejecutivos
- La técnica DELPHI
- Las Pruebas o Tests de Mercado
- Los Análisis de Series Temporales
- El Análisis Estadístico de la Demanda

En el cuadro que sigue vemos que se pueden dividir en: Subjetivos y Objetivos.

# LA MEDICIÓN DE LA DEMANDA




Todos ellos, como es obvio, tienen ventajas e inconvenientes.

Veamos cada uno por separado:

1. **Las Expectativas de los Usuarios**

Es un método que mide la intención de los consumidores. Se basa en la respuesta de los Clientes en relación con el consumo esperado. Es necesario preguntar a los Clientes. Hay diversos métodos para ello. Refleja más bien las necesidades anticipadas de los Usuarios y permite medir las oportunidades disponibles en un segmento concreto.

**Ventajas.**

- Las estimaciones se obtienen directamente de los compradores potenciales
- La información que se consigue sobre el uso proyectado del producto puede llegar a ser muy detallada
- La información proporciona una buena comprensión de la situación
- Esta buena comprensión ayuda a planificar la estrategia de Marketing
- Este sistema es muy útil para las predicciones sobre nuevos productos

**Inconvenientes.**

- Los Clientes Potenciales tienen que ser pocos y bien definidos
- Funciona mejor con bienes industriales que con bienes de consumo
- La exactitud de los datos depende de la propia exactitud de las respuestas de los usuarios
- Es un sistema caro.
- Consume bastante tiempo y mucha mano de obra intensiva de control y de seguimiento

## 2. La Opinión del Personal de Ventas

Cada Vendedor estima cuánto va a vender durante el periodo de la Previsión. Estas cifras sufren diferentes ajustes desde la Dirección.

Pueden ser comprobadas, comparadas y discutidas. Y modificadas.

Una duda que surge es la del realismo relativo de los datos. Eso es verdad, pero estas cifras se discuten hasta que son finalmente aceptadas, lo que confiere al proceso una cierta garantía.

El proceso puede repetirse cada tres o seis meses.

**Ventajas.**

- Implica al personal de Ventas y lo hace responsable de los resultados
- Es bastante exacto
- Ayuda a controlar y dirigir el esfuerzo de Ventas
- La previsión se tiene también disponible para territorios y elementos parciales individualizados: Vendedores, zonas, etc.

**Inconvenientes.**

- Los que hacen la previsión y los que participan en el sistema tienen intereses subjetivos en los resultados, por lo que se pueden producir sesgos importantes

- A veces se necesitan esquemas complejos para compensar las influencias extrañas al sistema
- Los Vendedores son pesimistas u optimistas, según sea la marcha de las Ventas o la de la economía. Pero ello confiere asimismo valor objetivo a la estimación, aunque hay que saber que si sus comisiones y primas dependen de la fijación de sus previsiones, fijarlas a la baja puede serles rentable
- El sistema para corregir los sesgos suele ser tecnológicamente avanzado y normalmente es caro

### 3. El Panel de Ejecutivos

Es un sondeo de la opinión experta de los Directivos y Ejecutivos de la Empresa acerca de las Ventas futuras. Se les pregunta por separado con Cuestionarios *ad hoc*.
Se incluye cualquier tipo de intuición, corazonada o información formal y profunda.

Las previsiones individuales se reconcilian mediante el uso de diversos criterios estadísticos.

**Ventajas.**

- Se puede realizar con gran facilidad y rapidez
- No exige estadísticas complicadas
- Utiliza la sabiduría colectiva de los ejecutivos y los expertos
- Es muy útil para productos nuevos o innovadores

**Inconvenientes.**

- Produce informaciones y datos agregados (se produce una especie de efecto multiplicador de la eficiencia porque unos conocen las respuestas de los otros)
- Puede ser costoso
- Dispersa la responsabilidad de las Previsiones
- Hay que prever que actúan también los mismos factores de las dinámicas de grupo

## 4. La Técnica DELPHI

Es un método de medición del futuro que no se basa en la confrontación directa sino en la repetición y la realimentación controlada. Cada individuo prepara su previsión; un Coordinador hace un resumen anónimo; lo reenvía a todos los participantes; los participantes reconducen sus previsiones y ajustan sus opiniones extremas. A veces se les piden explicaciones. Se vuelve a hacer un resumen. Y se repite el proceso hasta la total convergencia. Se basa en la creencia técnica de que la "media" (metodológicamente ordenada y trabajada, claro) de las opiniones de los expertos tenderá a ser en el futuro lo más "verdadero". Es una técnica de predicción de escenarios futuros cuya eficacia puede ser comprobada posteriormente.

**Ventajas.**

- Minimiza los efectos de la dinámica de grupo
- Puede utilizar información estadística
- No es muy caro
- Permite hacerlo a distancia y con rapidez

**Inconvenientes.**

- Puede llegar a consumir mucho tiempo
- Si se complica mucho, también puede ser bastante costoso

## 5. Las Pruebas de Mercado

Es una prueba que supone situar un producto determinado en varias ciudades representativas de un territorio para hacer comprobaciones sobre sus elementos o sobre sus ventas. Después, se proyecta la experiencia al resto del territorio considerado.

Se hace mucho con productos de consumo nuevos o revisiones de productos antiguos. La empresa internacional de investigación Nielsen cree que un 70 % de los productos que tienen éxito en las pruebas de mercado triunfan después en la realidad.

**Ventajas.**

- Es la prueba más definitiva de la reacción de los compradores potenciales ante el producto
- Permite también evaluar toda la efectividad de los Programas de la Acción del Marketing
- Es muy útil para productos de nueva creación

**Inconvenientes.**

- Permite a la competencia saber qué hace la empresa que efectúa la prueba
- Invita a la competencia a reaccionar
- Es caro de organizar
- Consume bastante tiempo y esfuerzo
- También exige tiempo para valorar la demanda inicial y la de repetición

## 6. El Análisis de Series Temporales

Es un método de análisis de datos históricos para desarrollar predicciones futuras. Se basa en que lo sucedido en el pasado debería ser la base de lo que sucederá en el futuro. Hay que descomponer la información en factores de análisis con influencia en el resultado final: tendencias, factores estacionales, ciclos, etc. y establecer combinaciones. Hay diferentes sistemas: medias móviles, descomposiciones, aproximaciones exponenciales, y otros.

**Ventajas.**

- Utiliza datos históricos
- No suele ser muy caro

**Inconvenientes.**

- No es útil para productos nuevos o innovadores
- Debe ser trabajado siempre por expertos
- Incluye factores cíclicos, de tendencias, estacionales, de ciclo de vida del producto, etc.

- Se exige habilidad y buen juicio para interpretar los datos
- Las previsiones finales son difíciles de descomponer para los territorios individuales
- No tiene en cuenta los demás componentes del Mix de Marketing

## 7. El Análisis Estadístico de la Demanda

En tanto que el Análisis de Series establece relaciones entre el tiempo y las Ventas, el Análisis Estadístico establece relaciones entre las Ventas y los factores más importantes que les afectan, con intención de prever el futuro.

El sistema más usado es el Análisis de Regresión. Otros sistemas son los Análisis Variables, bi-variables y multi-variables, métricos y no métricos.

Se trata de identificar los factores que ejercen un impacto más espectacular en las Ventas de un producto, para luego estimar la magnitud de ese impacto en las Ventas futuras.

Son análisis de tipo matemático. Y requieren la participación de expertos.

**Ventajas.**

- Tiene un gran atractivo por lo intuitivo que es
- Exige cuantificar las suposiciones
- Permite la comprobación matemática inmediata de los resultados que van a ser comparados
- Descubre a veces factores ocultos que afectan a las Ventas
- Es un método bastante objetivo

**Inconvenientes.**

- Los factores deben ser identificados con exactitud, para producir datos; no opiniones
- Exige habilidad técnica y especialización comprobada
- Se basa en hechos mudos

- Echa para atrás a muchos responsables de Marketing, por su exigente complejidad

### 8.2.6. Otras Consideraciones sobre la Demanda Comercial Futura

A pesar de todas estas dificultades, como vemos, para realizar las proyecciones financieras y comerciales que una empresa necesita en el horizonte temporal de dos o tres años, para hacer previsiones, para fijar ordenadamente sus precios, etc. es obligatorio realizar previamente una correcta estimación de la demanda prevista del mercado-objetivo.

La estimación de la demanda futura estará muy condicionada tanto por el grado de madurez del mercado como de la propia iniciativa de negocio en sí. Así, mercados muy maduros y estables deberían experimentar un comportamiento de demanda con crecimientos poco acentuados, por lo que sus cifras podrían ser más fácilmente extrapolables a partir de algunos datos históricos. Sin embargo, los mercados poco maduros, al contrario, deberían poder proyectar sus crecimientos más notables en los años iniciales.

La estimación de la demanda futura debe realizarse para el área geográfica y para el mercado que hayamos seleccionado. Habitualmente no se llega a disponer siempre de los datos más idóneos, por lo que será necesario partir de datos más globales (nacionales, regionales o locales), y ajustarlos e integrarlos en función del grado de analogía del ámbito que es objeto de la estimación con el entorno al que correspondan los datos disponibles.

En muchos casos, será aconsejable utilizar datos generales de comportamiento y evolución bien del sector o bien de la economía en esa zona geográfica para realizar las estimaciones de la evolución de la demanda.

También hay que establecer la estimación de la parte del mercado que la empresa puede captar en el horizonte temporal que sea objeto de la planificación. La realización de este análisis se debe basar en estudios de mercado que permitan identificar el posicionamiento de nuestra actividad frente a la de los competidores.

Lógicamente, la participación en el mercado estará también sujeta al grado de madurez de este mercado, de forma que en mercados más maduros la cuota de mercado a la que

accederíamos será menor en la etapa previa, aunque en los mercados emergentes la participación será inicialmente mayor.

En cualquier caso, habría que tener en cuenta una evolución de la participación progresiva en el tiempo, ya que en el momento en que las empresas alcanzan su madurez suelen tener como consecuencia participaciones bajas durante el primer año, para empezar a ser más significativas a partir del segundo o del tercero.

Para estimar la participación o la penetración en un mercado hay que analizar también a la competencia: entender cómo se dividen el mercado los diferentes competidores e identificar cómo se podría entrar a operar "junto" a ellos con las mejores garantías.

En este sentido, hay que identificar si el producto o servicio ofrecido va a suponer una expansión del mercado o si, por el contrario, se debe captar forzosamente parte del mercado de la competencia.

## 8.3. El Plan de Ventas. Los principales Presupuestos

Un Plan de Ventas es un documento en el que se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas en una empresa para un periodo de tiempo determinado. En él se definen los escenarios más interesantes en los que se puede desarrollar la acción comercial futura y en sus cifras y comentarios se basan normalmente las previsiones financieras de una empresa así como las de compras, las de producción, las de planificación de los recursos humanos necesarios y las del resto de las áreas funcionales y operativas.

Este Plan de Ventas incluye elementos estratégicos y tácticos tanto de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo. Estos últimos se concretan habitualmente en la parte del Plan de Ventas denominada Presupuesto de Ventas.

### 8.3.1. El Presupuesto de Ventas

Ya ha quedado claro que las empresas deben forzosamente determinar el comportamiento de su demanda futura, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado en los meses siguientes, y cuál será el comportamiento de sus diferentes elementos. Una vez señalados cualitativamente estos comportamientos será necesario

que se establezcan con claridad y en detalle las cifras y los datos relativos a su concreción. A esta determinación cuantitativa y en detalle de los números y las cifras de un Plan de Ventas se le llama normalmente Presupuesto de Ventas

Y la secuencia de su desarrollo es la siguiente:

Determinar claramente el objetivo de ventas (producto a producto, línea a línea y familia a familia) que razonablemente se desea lograr en un periodo determinado, así como las estrategias y tácticas que se activarán para lograrlo.

Realizar los cálculos de los diferentes escenarios, apoyados en métodos que garanticen la objetividad de los datos.

Elaborar el Presupuesto de Ventas tratando cada detalle por zonas, divisiones, líneas, etc., de tal forma que se facilite su ejecución, su supervisión y su control.

Una vez aceptado por la Dirección de la empresa, el Presupuesto de Ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que cada una de ellas planifique a su vez de la misma manera sus propias actividades. Todos los Planes a si desarrollados formarán parte ordenada del documento más general que se denomina Plan de Negocio, *Business Plan* o Plan de Empresa.

Analizar las ventas de los Productos actuales (los del presente y los del pasado) a los clientes actuales (los de ahora mismo y los que ya lo son desde hace tiempo) nos debería llevar a conclusiones específicas sobre los Clientes del futuro (los Clientes Potenciales) y los Nuevos Productos que nos garanticen ventas consolidadas en los próximos años.

Para que los diversos elementos del pronóstico fluyan con normalidad y se integren adecuadamente en el Presupuesto hay que:

Establecer las suposiciones básicas (en forma de hipótesis profesional y técnica) que deben ser usadas en el desarrollo del pronóstico: tendencias económicas, cambios en la línea de productos, modificaciones o mejoras en la distribución, etc.

Llevar a cabo estudios de investigación y de simulación de los diferentes mercados.

Distribuir la información necesaria a la Red de Ventas para un mejor análisis de las necesidades de los clientes.

Recoger las opiniones y los informes de los clientes más relevantes.

Reconsideración constante de los supuestos básicos sobre la base de nuevos estudios y nuevos análisis.

Puesta a punto de las proyecciones estadísticas y de las tendencias que hayan sido seleccionadas

Redacción y concreción de los pasos anteriores.

Las predicciones sobre las ventas están afectadas por una gran cantidad de factores (el precio, el grado de competencia del mercado de que se trate, la situación política y económica, los ingresos disponibles, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, etc.) por lo que la responsabilidad de establecer el Presupuesto de Ventas quedará a cargo del Departamento de Ventas, si bien será la Dirección de Marketing quien dé finalmente su visto bueno, ya que es aquí donde tiene una visión general de todas las demás circunstancias de la planificación. En las PYMES y demás pequeñas empresas estas tareas (por su importancia) deberán realizarse siempre al más alto nivel que sea posible.

## 8.3. A RECORDAR

Una cosa es la Estrategia (QUÉ es lo que queremos hacer) y otra las Tácticas o Políticas de Acción concretas que vamos a poner en práctica.

El Plan de Marketing y Ventas cobrará mayor valor cuando seamos capaces de preparar con realismo los Programas de Acción que van a ser la guía específica de nuestras futuras actividades.

No tendrá mucho valor el Plan de Marketing si no se concreta en Programas de Acción. Y no solo a efectos cualitativos sino también en términos cuantitativos.

La metodología de elaboración de los Programas de Acción consta de tres fases.

Cualquier empresa con vocación de permanencia en el tejido económico ha de luchar permanentemente por la conquista y por la explotación de los mercados, de tal manera que una empresa que no sepa vender sus productos, por mucha que sea la calidad y el contenido tecnológico que estos contengan, está irremisiblemente condenada al fracaso.

Los Métodos de Medición de la Demanda futura más usuales son:

- Las Expectativas del Usuario
- La Opinión del Personal de Ventas
- El Panel de Ejecutivos
- La técnica DELPHI
- Las Pruebas o Tests de Mercado
- Los Análisis de Series Temporales
- El Análisis Estadístico de la Demanda

La estimación de la demanda futura estará muy condicionada tanto por el grado de madurez del mercado como de la propia iniciativa del negocio.

Para estimar la participación o la penetración en un mercado hay que analizar también a la competencia: entender cómo se dividen el mercado los diferentes competidores e identificar cómo se podría entrar a operar "junto" a ellos con las mejores garantías.

## 8.4. DICCIONARIO DE MARKETING

**Programa de Acción.** Un Programa de Acción es un documento que determina la secuencia de las actividades y tareas a realizar por las personas en las diferentes áreas de una empresa, ordenadas en el tiempo con la prioridad necesaria para alcanzar los objetivos establecidos.

**Análisis de la Demanda.** Se entiende por Análisis de la Demanda la identificación cuantitativa a partir de los análisis históricos y de las previsiones de evolución del tamaño del mercado que requiera la tipología de los productos o de los servicios objeto de la Acción Comercial de la empresa. Su finalidad es llegar a conocer con precisión: cuál es el tamaño y el volumen de la demanda, cuál es la capacidad de compra de los clientes potenciales señalados como público-objetivo, las cifras del consumo medio por cliente, las pautas del comportamiento más probable de la demanda, etc.

**Demanda Potencial.** En términos generales, llamamos demanda potencial al volumen máximo que podría alcanzar un producto o un servicio en un horizonte temporal establecido. La demanda potencial de mercado se calcula a partir de la estimación del número de compradores potenciales a los que se asigna una tasa de consumo individual.

**Potencial del Mercado.** Es una estimación razonable de las posibles Ventas de un producto, de un grupo de productos o de servicios, para todo un sector de un mercado, durante un periodo concreto y bajo condiciones ideales de demanda.

**Potencial de Ventas.** Se refiere a la parte del Potencial del Mercado que una empresa concreta puede esperar conseguir de forma razonable en una zona y en un periodo determinado.

**Previsión de Ventas.** Es una estimación razonable de las Ventas posibles de un producto (en unidades físicas o monetarias), para un periodo futuro concreto, según la propuesta específica de un Plan de Marketing o de un Plan de Ventas.

**Cuota de Ventas.** Es un Objetivo de Ventas que se asigna a una Unidad de Marketing para su uso en la gestión de los esfuerzos de Ventas.

**Plan de Ventas.** Es un documento en el que se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas en una empresa para un periodo de tiempo determinado.

**Presupuesto de Ventas.** Es la determinación cuantitativa y en detalle de los números y las cifras de un Plan de Ventas.

## 8.5. PÁGINAS WEB RELACIONADAS

www.marketingpower.com. Página de la American Marketing Association. Se caracteriza por ser la clave de la doctrina y la comunicación en estos temas. Sus secciones fijas en Ventas, Eventos, Publicaciones, Blogs, etc. Son claves para entender las Ventas y el Marketing en el mundo.

www.ipmark.com Revista IPMARK. Todo lo que ocurre en el mundo del Marketing y las Ventas en España.

www.marketalia.com. Consultoría y Formación en Marketing y Ventas. Programas de afiliados, herramientas y estudios.

www.marketingmk.com Revista Marketing y Ventas. Una de las mejores en español sobre temas de Ventas y Marketing. Gran cantidad de artículos monográficos y de alto interés profesional.

www.marketingdirecto.com Portal de Noticias sobre el mundo comercial. Secciones fijas de Consumidores, Agencias, Bases de Datos, Telemarketing, etc.

www.aedemo.es Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión

www.ocu.org Organización de Consumidores y Usuarios. Estudios relacionados con previsiones de ventas y mercados sectoriales.

www.ine.es Web del INE (Instituto Nacional de Estadística) en la que encontrar todo tipo de ratios de estudio y de análisis valiosos a la hora de establecer las hipótesis de Previsión de Ventas.

## 8.6. BIBLIOGRAFÍA


Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. y Wong, V.(2000): Introducción al Marketing. Segunda Edición del Milenio. Prentice Hall. Madrid.

Serrano, F. (1994): Introducción al Marketing\". Editorial ESIC. Madrid, 1994.

Serrano, F.:(1989): \"Marketing para economistas de empresa\". Editorial ESIC, Madrid.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. y Wong, V.(2000): Introducción al Marketing. Segunda Edición Europea. Prentice Hall. Madrid.

Cutropía, Carlo. (2000): El Plan de Marketing. Cómo elaborarlo con ayuda informática, Editorial ESIC, Madrid.

Pérez, David. Iniciación al Marketing del Futuro. Ediciones CIRDE. Madrid.

Esteban, A. (1997): Principios de Marketing, Editorial ESIC. Madrid.

Kotler, P. (1995): Dirección de Marketing. Prentice-Hall Int, UK. Madrid.

Sainz de Vicuña, J.M. (2000): El Plan de Marketing en la Práctica, Editorial ESIC, Madrid.

Santesmases, M. (1999): Marketing: conceptos y estrategias. Editorial Pirámide. Madrid.

Stanton y otros (1992): Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. Méjico.

Martín, E. (1997). Marketing. Ediciones Ariel. Madrid.

Pérez, David. 2000. Marketing para el Caos. Ediciones GRUPO. Madrid.

eoi
Escuela de Negocios