



Marketing - Conceptos Fundamentales

Enero 2012

Alfredo Fernández



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"

Índice

1. ¿Qué es el Marketing?	5
1.1. Definición de Marketing	5
1.2. Los conceptos esenciales de la función	6
1.3. El Marketing de Servicios	8
2. El Mercado	10
2.1. El conocimiento del mercado	10
2.2. La segmentación del mercado	12
2.3. El mercado intermediario: la distribución comercial	13
3. El Producto	15
3.1. Desarrollo y lanzamiento de productos o servicios.....	15
3.1.1. Definición de Producto.....	15
3.1.2. Políticas de Producto.....	17
3.1.3. Clasificación de los Productos	17
3.1.4. Procesos de creación de nuevos productos	18
3.2. Modificación y anulación de productos	21
3.3. El Jefe de Producto	23
4. El Precio	25
4.1. Sistemas y políticas de fijación de precios	25
4.1.1. Factores internos que influyen sobre el precio	27
4.1.2. Factores externos que influyen sobre el precio	29
4.1.3. Métodos de fijación de precios	32
4.2. Políticas de bonificaciones y descuentos	34
4.3. Precios promocionales y otros descuentos	36

5. La acción comercial	38
5.1. El Cliente	38
5.2. El Vendedor	39
5.3. Motivación y remuneración de la red de ventas	40
5.4. Organización de la red de ventas	42
5.4.1. Estructura de la red de ventas	43
5.4.2. Organización de territorios y rutas.....	44
5.5. Técnicas de venta.....	46
5.5.1. Preparación de la entrevista	47
5.5.2. La negociación	47
6. La Comunicación en el Mercado	49
6.1. Principios de comunicación.....	49
6.1.1. El proceso de comunicación.....	49
6.1.2. Los elementos del proceso de comunicación	50
6.1.3. Los instrumentos de comunicación en marketing	55
6.2. Los medios de comunicación	64
6.3. La eficacia publicitaria	66
6.4. Internet en el Marketing	68
6.4.1. Objetivos del Marketing en Internet	69
6.4.2. Las variables de Marketing en Internet	69
6.4.3. Marketing y redes sociales.....	70
6.4.4. E-Commerce	71
6.4.5. Marketing viral	73

7. Estimación de la Demanda	75
7.1. La medición de la demanda futura	75
7.1.1. Consideraciones sobre la medición.....	76
7.1.2. Métodos de medición.....	78
7.1.3. Otras consideraciones sobre la demanda.....	85
7.2. El Plan de Ventas.....	86
7.2.1. El presupuesto de ventas	87
8. El Plan de Marketing.....	89
8.1. Planificación y previsión	89
8.1.1. El proceso de elaboración del Plan.....	89
8.1.2. Ventajas de hacer un Plan.....	90
8.2. Contenido del Plan de Marketing	91
Bibliografía.....	96

1. ¿Qué es el Marketing?

1.1. Definición de Marketing

El Marketing no es sólo un departamento de la empresa que sirve 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.

El Marketing integra diferentes conceptos que permiten una percepción más completa de su esencia:

- 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.

1.2. Los conceptos esenciales de la función de Marketing

EL POSICIONAMIENTO

Como ya analizamos al hablar de estrategia, Posicionamiento es un concepto del Marketing Estratégico que tiene que ver con **la forma en la que la empresa, la marca o el producto o servicio 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.

La Estrategia de Posicionamiento será el programa por el que la empresa pretende crear una imagen ventajosa, nítida y diferenciada del producto o servicio en la mente de un segmento consumidor, posibilitando que los clientes potenciales nos prefieran a nosotros en vez de elegir a nuestros competidores.

LAS VENTAJAS DIFERENCIALES COMPETITIVAS

Ser **distintos y mejores** es uno de los objetivos esenciales sobre los que debe trabajar mucho la Función de Marketing. Porque solo así podrás tratar de convencer a sus Clientes Potenciales para que prefieran y elijan sus productos, en vez de preferir o elegir los de los Competidores.

Evidentemente, distintos tipos de clientes pueden tener diferentes percepciones de lo que es “mejor”. Un producto o servicio puede ser mejor que otro a los ojos de ciertos clientes por ser más barato, de mejor calidad, por un diseño más atractivo, por un mejor servicio postventa, por ofrecer más garantías, por tener determinadas certificaciones, etc.

EL MARKETING MIX

Existen una serie de los denominados Factores Variables de Marketing con los que trabaja esta función para construir la mejor combinación para “encandilar” y seducir a los Clientes Potenciales o Reales. A esa combinación se le denomina Mix de Marketing o Marketing Mix.

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.

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, 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.

1.3. Marketing de Servicios

Aunque en esencia es lo mismo y se aplican idénticos conceptos de marketing, existen algunas pequeñas diferencias entre el marketing de productos y el de servicios. Aspectos exclusivos de los servicios que pueden condicionar la orientación de la formulación de la estrategia de marketing son:

La naturaleza predominantemente **intangible** de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.

Cuando el **productor del servicio es inseparable del servicio mismo**, éste puede localizar el servicio en un lugar muy concreto y ofrecer al consumidor una opción más restringida (por ejemplo, un restaurante localizado en un parque natural respondiendo a una concesión y sin que haya posibilidad de localizar otros establecimientos similares en esta ubicación).

El carácter **perecedero** de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Como hemos visto, los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

En este último aspecto es donde pueden presentarse diferencias ya que habría que considerar un elemento adicional a los ya conocidos: el **personal**.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias tangibles de los productos, el cliente se forma la impresión de la empresa en función del **comportamiento y actitudes de su personal**.

El personal de servicios incluye operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede influir en la calidad percibida de un servicio tanto como el comportamiento del personal de ventas. La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es tan relevante que debe tenerse especialmente en cuenta en el diseño de las estrategias de marketing.

2. El Mercado

2.1. El conocimiento del mercado

El conocimiento exacto y completo de los Factores Cualitativos y Cuantitativos de los 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.

Podemos identificar cinco tipos genéricos 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 el Mercado: análisis de campañas, pre y post tests, atracción de los mensajes, análisis de medios, etc.

Estos análisis del mercado a realizar pueden 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 por cualquiera de las sistemáticas 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.

2.2. La segmentación del Mercado

Se entiende por segmentación la división del mercado en grupos de comportamiento más o menos homogéneo, atendiendo siempre, como es lógico, a su conducta compradora. Es decir, la segmentación consiste en buscar grupos de consumidores que tengan alguna característica común (homogénea) del potencial de clientes que tenemos. Por tanto, la segmentación divide clientes no productos.

Lo importante a la hora de segmentar es buscar huecos donde poder ser líderes en nuestro segmento. La segmentación es vital para la estrategia de marketing, pues va a determinar a que público, te vas a dirigir (cual va a ser el segmento de clientes al que vas a enfocar el negocio).

La segmentación está muy relacionada con el posicionamiento pues, si segmentar consiste en decidir a que tipo de clientes quieres llegar con tus productos o servicios, el posicionamiento está relacionado con la forma en que tus productos o servicios (y marca en su caso), son percibidos por tus clientes. A la hora de segmentar lo importantes es elegir bien el segmento, y ello se hace planteando una serie de preguntas como:

¿En que me diferencio de la competencia?

¿Qué es lo más difícilmente copiable de nuestras fortalezas?

Como vemos, del marketing de masas de hace unos años actualmente inefectivo, se ha pasado ahora al micromarketing, al marketing individual y directo, que nos permitirá satisfacer de manera más personalizada las necesidades siempre cambiantes de nuestros clientes. El llamado Marketing Relacional (a través de aplicaciones como el Customer Relations Management /CMR) o bien las técnicas de minería de datos o las de tipo Business Intelligence son 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.

2.3. 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 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.

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.

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 las instituciones que participan directa o indirectamente en el Canal de Distribución lo saben perfectamente.

Sin embargo, tampoco se debe perder la perspectiva de que un Canal de Distribución es tan solo el movimiento de un Producto desde el Fabricante hasta el cliente final. 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.

3. El Producto

3.1. Desarrollo y lanzamiento de productos o servicios

El Producto o Servicio 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.

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 llegará 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.

3.1.1. 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 (se estima que el 80% de los productos que consumiremos dentro de 10 años aun no existen), 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.

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.

Por ejemplo, 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...).

3.1.2. 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. (por ejemplo, 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.

3.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

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.

3.1.4. 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... proporcionan 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 pérdidas 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 reduce 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).

3.2. 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. El producto se ha comprobado que es bueno, conviene al consumidor y 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.

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.

3.3. 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. El Precio

4.1. Sistemas y Políticas de fijación de precios

La primera tendencia a la hora de establecer los precios vendría recogida en la siguiente frase: *“Cojo mis costes, les añado un margen y eso es lo que me da el Precio definitivo de mis Productos, mis Ideas o mis Servicios”*.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el Precio Ideal es aqueel 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.**

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.

4.1.1. 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 determinará las distintas variables del Marketing Mix (posicionamiento, política de descuentos, promoción, mercado...) de la misma, y, por lo tanto, condicionarán 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 condicionará 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.
- **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 permitirá 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.

4.1.2. 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).
- **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. Pudimos observar como los bancos al intentar conseguir cuota de mercado lanzaban 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.

Igualmente, 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.

4.1.3. 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.

4.2. Políticas 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 más 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.

4.3. 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 distintos a los puramente económicas; y que pueden ser puestos en práctica en el tiempo de forma simultánea. Los incentivos más 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. La Acción Comercial

5.1. El Cliente

En los últimos veinte años, el cliente ha experimentado una gran transformación que todo vendedor debe que conocer. El progreso económico, la incorporación de las nuevas tecnologías, la globalización en su sentido más amplio, han contribuido a que el cliente se sitúe en el eje central de cualquier relación empresarial con un gran poder decisorio, que muchas veces no es entendido por las empresas.

El vendedor tiene que conocer que en la actualidad el cliente está más formado e informado, es más exigente y demanda nuevos productos o servicios, rentabiliza al máximo su tiempo, no atiende demasiado a la publicidad comercial porque todas las ofertas de productos o servicios le parecen iguales, ya no se dedica exclusivamente al consumo de productos o disfrute de servicios sino que cada vez más quiere participar más con las empresas en el proceso de producción de sus productos y además, es extremadamente infiel en la mayoría de los casos, pues sucumbe con facilidad a los reclamos de la competencia. Captar hoy en día un cliente es una tarea especialmente difícil.

Es por ello por lo que la relación o el contacto personal con el cliente potencial se hace tan indispensable.

Los clientes se pueden clasificar en cuatro categorías según la relación con el vendedor:

- **Potenciales:** son todos aquellos que todavía no son clientes y que pueden serlo algún día. Los vendedores deben tener constancia y paciencia para ir ampliando su cartera de clientes.
- **Compradores:** aquellos que han probado al menos una vez el producto o servicio. Son muy importantes porque puede que repitan y por lo menos podemos obtener alguna información de ellos para identificar sus necesidades.
- **Clientes:** aquellos que repiten la compra de los productos o servicios.
- **Socios:** aquellos que no sólo repiten en las compras de tus productos o servicios sino que también prescriben (embajadores de tu marca).

Todas las empresas y empresarios deben conocer que sus negocios lo son gracias a sus clientes y que todo el tiempo que dediquen a conocer a estos les será de utilidad para ofrecer servicios o productos personalizados que les aporten verdadero valor, pues el coste de

mantenimiento de un cliente es inferior al de captación (porque ya tenemos algo de información del mismo y ya nos conoce), pero este a su vez es inferior que el de recuperación.

5.2. El Vendedor

El vendedor debe tener unas capacidades y cualidades especiales para la venta, siendo la primera de todas, la alta orientación hacia el cliente, es decir una especie de vocación de servicio que aporte valor continuado a sus clientes y donde la confianza adquiere un papel protagonista en la relación vendedor-cliente.

La principal finalidad del vendedor es construir una relación lo más sólida y duradera posible donde la relación con el cliente adquiera una dimensión más amplia, pasando de ser vendedor de productos o servicios a ser proveedor de valor para sus clientes.

El perfil ideal del vendedor ha de reunir:

- **Formación básica:**
 - Buen conocimiento de la tecnología del producto, de los servicios a prestar o de los procesos productivos
 - Amplio conocimiento de las necesidades del cliente
 - Debe conocer las técnicas y herramientas de ventas aplicadas al sector
- **Cualidades psicológicas:**
 - Extrovertido
 - Facilidad de comunicación
 - Capacidad de sacrificio
 - Empático
 - Capacidad de escuchar
 - Disciplinado

El vendedor debe saber que ni los clientes son infinitos ni que los clientes son eternos y debe conocer que todo su trabajo debe perseguir siempre un mismo objetivo: la fidelización de sus clientes. Y puesto que las necesidades de los clientes son cambiantes hay que entender que el vendedor no vende exclusivamente sino que soluciona problemas diferentes y variados a sus clientes.

Fidelizar consiste en intentar crear una relación larga y duradera con el cliente, en el que el vendedor se convierta en consultor-asesor del cliente, (solucionador de problemas) pensando siempre en crear valor para el mismo, y donde prime más una visión a largo plazo que el

cierre de otra venta más. Es posterior a la satisfacción del cliente. Hay que pasar de la mera transacción comercial a una auténtica relación con el cliente.

5.3. 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 estímulo. 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.

5.4. 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 información, formando y asistiendo a los vendedores simplificaremos su labor, haciendo que dispongan de todos los servicios técnicos para mejorar la efectividad.

Para organizar la red de ventas es conveniente seguir el siguiente proceso:

- 1º Determinar el mercado. Localizando la clientela real y potencial.
- 2º Plantear objetivos claros a alcanzar. Dentro de la cobertura de este mercado, cuales son nuestras aspiraciones y metas.
- 3º Determinar la cuota de ventas necesaria para cubrir nuestros objetivos, que a su vez nos permitirá establecer los parámetros para retribuir a los vendedores.
- 4º Desarrollar los parámetros de ventas con los que deben trabajar los vendedores.
- 5º Determinar el volumen de trabajo que han de realizar nuestros vendedores en un periodo de tiempo.
- 6º Fijar el número necesario de vendedores para alcanzar los objetivos previstos.
- 7º Establecer 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.

5.4.1. 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.

5.4.2. 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.

Este sistema nos ayudará a organizar y rentabilizar las visitas en las diferentes zonas.

5.5. 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.

5.5.1. 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.

5.5.2. LA NEGOCIACIÓN

Existen técnicas que nos 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.

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.

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. La Comunicación con el mercado

6.1. Principios de comunicación

Como ya nos hemos referido antes, en sentido amplio, el proceso de Marketing es, en sí mismo, un proceso de comunicación con el mercado, en el cual todo el marketing mix emite unos mensajes para obtener una determinada reacción. Todo el mix comunica.

En una definición más stricto sensu, la actividad de comunicación como elemento del mix de marketing recoge aquel conjunto de actividades de marketing cuyo objetivo esencial es la comunicación. Tiene como componentes básicos:

- **La comunicación persuasiva:** la comunicación en marketing persigue obtener una reacción por parte del receptor (conozca, sienta, actúe) de acuerdo con unos objetivos fijados.
- **La incentiva profesional:** la comunicación en marketing persigue estimular la demanda mediante la transmisión de información, relativa a una empresa u organización, marca o producto.

El principal objetivo de la comunicación es conseguir una respuesta del destinatario; pero a este propósito básico le acompañan: informar, persuadir y recordar.

6.1.1. El proceso de comunicación

La comunicación es un proceso, una secuencia de actos, que consiste en un intercambio de señales entre un emisor y un receptor.

El proceso de comunicación bidireccional solamente se dará cuando emisor y receptor participen activamente en el proceso. En su proceso de comunicación la empresa debe lograr que se cumplan los siguientes aspectos:

- Reconocimiento: el anuncio llega al target.
- Branding: el anuncio se asocia correctamente a la Marca.
- Implicación: lo comunicado, o la forma de comunicarlo es visto como relevante, interesante y atractivo de volver a ver. El anuncio crea empatía.
- Persuasión: el anuncio construye o fortalece la relación marca-target. Mayor predisposición hacia la marca.

Puede definirse igualmente el proceso de comunicación como el flujo de comunicación de una organización a través de diferentes canales hacia los diferentes protagonistas.

A través de un mecanismo de feed-back, la organización debe ser capaz de verificar el ajuste entre el mensaje pretendido y el mensaje percibido.

Variables críticas a tener en cuenta:

- Efecto fuente: el receptor evalúa el mensaje recibido en función o por razón del emisor.
- Nivel de ruido: las interferencias en el mensaje por compartir espacio con otros mensajes transmitidos simultáneamente.
- Filtro de percepción: barrera impenetrable a todo mensaje no relevante para el receptor.

6.1.2. Los elementos del proceso de comunicación

Para el desarrollo de comunicaciones efectivas, nada como definir el proceso de comunicación en sus elementos:

1. El público objetivo: la razón de ser de la actividad de comunicación.

La identificación y conocimiento del público objetivo son los factores clave en la comunicación y que nos permiten pasar de objetivos de marketing a objetivos de comunicación.

El público objetivo de comunicación puede ser:

- Compradores potenciales
- Usuarios o consumidores actuales
- Decidores o influenciadores

La definición de target o público objetivo de comunicación condiciona todas las decisiones de los elementos del proceso de comunicación: qué decir, cómo decirlo, a través de qué actividades y con qué medios.

Puede o no coincidir con el segmento objetivo de la estrategia de marketing. Para identificar los públicos objetivos hay que conocer en detalle el proceso de compra y adopción del producto y los diferentes roles implicados en dichos procesos.

Posibles roles:

- Usuario-consumidor
- Comprador
- Decidor
- Influenciador
- Indicador
- Prescriptor
- Gatekeeper
- Líderes de opinión

Elementos a tener en cuenta a la hora de analizar el público objetivo de comunicación:

- Situación como usuario/consumidor de la marca o de la categoría de productos:
 - Heavy user/ médium/light
 - Ex usuario
 - No motivado
- Grado de conocimiento del producto y de la marca:
 - Del producto en sí mismo y sus utilidades
 - De la forma de uso del producto
- Opinión del consumidor de la marca o de la categoría de productos:

- Creencias y actitudes respecto al producto o la marca.

Aspectos que determinan el comportamiento del público objetivo:

- Nivel de implicación respecto al producto
- Grupos de referencia
- Valores y cultura
- Motivaciones y preferencias
- Actividades de la competencia
- Sus hábitos de información:
 - Experiencia pasada
 - Boca-oreja
 - Acceso y uso de los medios de comunicación y credibilidad que les atribuyen.

1. **Los objetivos de la comunicación:** una acción de comunicación no tiene sentido si no parte de un objetivo específico a conseguir en el público objetivo.

Objetivos a nivel amplio	Objetivos a nivel detallado
Generar conocimiento	Notoriedad de marca Informar sobre beneficios Informar sobre uso
Crear/modificar sentimientos y actitudes	Reducir reticencias Impulsar motivaciones Generar preferencias Modificar actitudes
Impulsar acción	Prueba de producto Estimula compra Generar tráfico en el punto de venta

En la fase de introducción del ciclo de vida del producto, se está desarrollando un mercado nuevo. Los consumidores y usuarios deben conocer las necesidades que dicho producto va a satisfacer, las diferencias existentes con los satisfactores actuales pero especialmente los beneficios que va a entregar.

En la fase de crecimiento, el mercado conoce el producto, la marca y las prestaciones y funcionalidades. La oferta ha crecido tanto en volumen como en variedad y existen nuevos competidores.

Las marcas tienen como objetivos de comunicación:

- Crear ya preferencias a partir de funcionalidades, prestaciones y beneficios diferenciales en relación a la competencia.
- Creación de una actitud favorable hacia la marca, una predisposición positiva.

En la fase de madurez el mercado deja de crecer, y la competencia es feroz y agresiva, llevando a cabo estrategias defensivas orientadas a mantener, retener clientes: fidelidad de marca.

En esta fase los objetivos de comunicación son:

- Reconocimiento de la marca como top-of-mind
- Comunicar un beneficio único, singular y diferencial
- Reforzar la evaluación post compra positiva

En la fase declive, habrá aquellos que abandonen, buscando mediante promociones ordeñar la marca, junto a los que pretenden dar una nueva vida al producto.

Para éstos últimos, los objetivos de comunicación:

- Informar de cambios en el producto, nuevas versiones, funcionalidades, prestaciones, etc.
- Insistir en nuevas situaciones de consumo
- Incrementar en nuevas situaciones de consumo
- Atraer nuevos consumidores

3. El mensaje: contiene la idea que el emisor quiere transmitir y constituye el elemento central del proceso de comunicación. Se diseña de forma que pueda atraer al consumidor con su creatividad y mediante persuasión. Su fin es vincular a la marca y diferenciarla de los demás consumidores.

Elementos que contiene:

- Tener su origen en el producto, ser el resultado directo de las funcionalidades, prestaciones o beneficios.
- Derivar de elementos extrínsecos, por ejemplo vinculados con la actualidad, modernidad de la marca, etc.

Algunas comunicaciones usan individuos, conocidos o desconocidos, como fuente del mensaje. Pueden ser:

- Portavoces: aportan al mensaje una capa de
 - Creatividad
 - Experiencia
 - Confianza/solvencia
 - Atractivo
- Personalidades: aportan al mensaje un plus de eficacia cuando personifican un atributo o valor singular.

6.1.3. Los instrumentos de comunicación en marketing

Existen diferentes modos de establecer comunicación entre el emisor y el receptor dependiendo del público objetivo y del efecto que persigamos. Cada situación concreta requiere de la utilización específica de uno o varios elementos de comunicación midiendo sus costes, eficacia y alcance.

A) Publicidad

Cualquier forma de presentación, promoción, comunicación impersonal de ideas, bienes, servicios, personas, etc., que se realiza a través de medios masivos por un tercero, pagada por el anunciante y en beneficio de este.

Como elementos identificativos:

- Impersonal y geográficamente dispersa (masiva).
- A través de medios de comunicación.
- Identificando al trasmisor.
- Pagada por el anunciante.

Puede servir tanto para un esfuerzo de largo plazo (construcción de imagen de marca, posicionamiento) como de corto plazo (impacto de ventas).

Principales beneficios:

1. Persuasión: el mensaje se repite múltiples veces.
2. Discurso ampliado: el mensaje puede ser dramatizado o emitirse con una puesta en escena.
3. Impersonal: es un monólogo, el flujo de información es unidireccional y el receptor/audiencia no se siente obligado a prestar atención.

La estrategia publicitaria se establecerá para satisfacer un objetivo comunicacional subordinado al objetivo de marketing, el cual depende del objetivo general de la empresa.

La comunicación, por el hecho de perseguir objetivos de marketing, es siempre persuasiva bien sea a corto o a largo plazo.

La función publicitaria puede coadyuvar al logro de diversos objetivos de primordial importancia para la empresa, como sería los siguientes:

- Introducción de nuevos productos.
- Acceso a un nuevo sector de mercado.
- Ampliación de la red de distribución.
- Potenciación de la imagen de la empresa.
- Aumento de las ventas o de la cuota de mercado.
- Apoyo a otras actividades de venta.
- Captación de grupo de clientes a los que el personal de venta no tiene acceso directo.
- Educación del consumidor.

El anunciante

El proceso de la comunicación publicitaria comienza por la voluntad de un emisor que pretende, mediante la difusión de información que motive, actuar sobre la actitud y/o modificar el comportamiento de compra de los receptores, hacia el producto o servicio que elabora o presta.

Se puede activar con dos emisores: la empresa como entidad o institución y los especialistas a quienes la empresa encarga la elaboración de los mensajes publicitarios. En cualquier caso un objetivo común: modificar el comportamiento del receptor.

La actividad publicitaria de la empresa se puede desarrollar de las siguientes formas: empresas que contratan todos los servicios a agencias de publicidad externas (la forma más extendida); empresas que utilizan agencias externas, pero mantienen una estructura propia para determinados trabajos; o agencia interna, agencia creada por la empresa anunciante, como compañía independiente (empresas con departamento de publicidad propio, con capacidad técnica y humana, para proporcionar servicios publicitarios plenos). No son aconsejables los servicios plenos dentro de la propia empresa anunciante: por limitaciones técnicas y económicas.

Funciones del departamento de publicidad de una empresa.

- Planificar, dirigir y controlar toda actividad comunicacional
- Determinar los objetivos publicitarios, en base al mix de comunicación seleccionado, para coadyuvar a la consecución del objetivo de marketing.

- Preparar, someter y mantener un estricto control sobre el manejo del presupuesto publicitario.
- Estructurar el departamento.
- Definir la política a seguir para la elección y contratación de las agencias, socios en comunicación.
- Establecer una relación positiva de trabajo con la agencia o con los agentes externos colaboradores.
- Mantener contacto con los representantes de los canales de comunicación convencionales y novedosos.
- Estar informado de las acciones publicitarias de la competencia.
- Verificar los resultados de la comunicación publicitaria.
- Observar e interpretar las tendencias creativas.
- Proveer al equipo de ventas del material de promoción.
- La puesta en marcha de actos públicos, sorteos pruebas deportivas, gabinete de prensa, ferias exposiciones... si no hay departamento de RR.PP.

La Agencia de Publicidad

Las agencias publicitarias cuentan con una plantilla de profesionales experimentados y especializados en diversas áreas de actividad, características que les permite aportar al cliente una visión no comprometida de sus necesidades y que justifican el alto grado de libertad de que suelen gozar.

La gama de servicios que puede prestar una agencia está, lógicamente, en función de su importancia y de las necesidades del cliente; aunque por regla general suelen comprender:

- Planificación de todo el esquema publicitario.
- Creación y producción efectiva de los materiales publicitarios.
- Inserción de los anuncios y evaluación de su eficacia
- Realización de investigaciones de mercado y prestación de servicios complementarios.

Es interesante observar que, a veces, la relación de la agencia con su cliente llega a ser tan estrecha que la primera asume, de hecho, toda la función de marketing de este último.

Existen diferentes tipos de agencias de publicidad:

- Agencias de servicios completos: realizan la mayoría de los servicios.
- Boutiques Creativas: realización de uno o varios servicios.
- Agencias pertenecientes a los anunciantes o agencias integradas.
- Agencias especializadas.

- Agencias de Exclusivas de Medios.
- Centrales de compra: se ocupan normalmente de la compra masiva de espacios y tiempos publicitarios a fin de revenderlos a los anunciantes o a las propias agencias

La tendencia actual de las agencias de publicidad es convertirse en empresas de servicios integrales de marketing. La decisión del cliente en la elección de una agencia se hará en función de criterios tales como los resultados anteriores, la reputación, el conocimiento del mercado, la cartera de clientes, la capacidad de creación y la situación financiera.

Además de estos requisitos previos, para que la relación agencia-cliente sea fructífera, ha de ser estrecha y prolongada. El mantenimiento y desarrollo de esta relación es la responsabilidad del ejecutivo de cuentas que la agencia asigne a su cliente.

El Briefing

Información necesaria para el responsable de comunicación de la empresa y para los responsables de la creación y ejecución de la campaña de publicidad. Es la parte estratégica y creativa de los datos, que nos permitirán definir los objetivos publicitarios, de forma concreta, medible y cuantificable.

El briefing es un documento escrito, en el que un buen departamento de marketing debe verter toda la información necesaria para clarificar las diferentes políticas comerciales y poder definir lo se espera que consiga la publicidad.

Ha de ser preparado total o parcialmente por el anunciante o por la agencia de publicidad (aprobado por el cliente), 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 o analizarla, la creación, ejecución de la campaña y la planificación de medios.

Las principales funciones del briefing son:

- Función operativa, es un guión que permite ordenar la información disponible, para poder analizarla y extraer soluciones comunicacionales.
- Función referencial, pues constituye una referencia permanente a la que recurren todos los que tienen que crear y realizar la campaña.
- Función persuasiva, permite defender la estrategia ante las personas que tienen la responsabilidad de su aprobación.

Estrategias de Comunicación Publicitaria

La estrategia publicitaria se define con el objeto de traducir de forma comprensible a nuestro público objetivo, los fines comunicacionales de la empresa anunciante.

Es un documento escrito, que debe enfocarse a largo plazo, y se deduce directamente del briefing, si está bien hecho. Ha de concretar su objetivo: la respuesta que queremos de nuestro target, es decir, que problema debemos resolver con la publicidad; y la impresión final (posicionamiento) que deseamos dejar en la mente de los consumidores con nuestros mensajes.

Las fases que componen la estrategia de publicidad son:

- La Copy Strategy.
- La Estrategia Creativa.
- La Estrategia de Medios.

Conceptos claves de la Estrategia de Comunicación:

- Público objetivo al que nos dirigimos.
- Problema: ¿qué necesidad del consumidor resolverá el producto?
- Posición: analizar el posicionamiento de nuestro target.
- Producto: analizar la descripción completa del producto.
- Prioridad: promesa, beneficio. De todos los atributos del producto.
- Prueba (Reason Why): ¿qué pruebas ciertas podemos aportar para demostrar que el beneficio prometido es real?
- Presentación: Demostraciones o usos del producto que deberán necesariamente aparecer, testimoniales...
- Punto de diferencia: creatividad.
- Plataforma de difusión: ¿qué medios y soportes utilizaremos? ¿De qué forma?

B) Marketing directo

Todo proceso de marketing que utiliza uno o varios medios de comunicación personalizada para conseguir una respuesta medible que se convierte en una venta inmediata o en un contacto que puede conducir una venta posterior. Ventajas:

- Venta directa (sin intermediarios).
- Posibilidad de medición de los resultados.
- Flexibilidad y adaptación.
- Interactivo.

C) Promoción de ventas

Conjunto de actividades que mediante la utilización de incentivos a corto plazo persiguen fomentar la compra de un producto o servicio. Tiene como público objetivo el consumidor o usuario o el comerciante y usualmente su estructura es triple:

- Comunicación que busca captar la atención, impactar
- Incentivo entendido como el beneficio instantáneo
- Invitación a la acción

Ventajas:

- Venta directa (sin intermediarios), rapidez e inmediatez
- Posibilidad de medición de resultados
- Flexibilidad y adaptación
- Interactivo

Pero se trata de un mensaje no selectivo, unidireccional e impersonal.

D) Comunicación en el punto de venta

Todo mensaje enviado desde el punto de venta al visitante del mismo, mediante los diferentes soportes de comunicación que pueden tener cabida en el establecimiento:

- Balizaje: lineal, suelo, techo, antirrobo, carritos, etc.
- Personal de contacto
- Catálogos
- Promoción de ventas/Sampling

La razón de ser de estas acciones es la importancia del punto de venta en la toma de decisiones de compra de muchos productos.

E) La gestión de la Imagen Corporativa

Tradicionalmente ha quedado fuera del área de marketing para ser gestionado directamente desde la dirección general de las compañías. Actualmente, ha dado lugar a áreas con denominaciones del tipo –reputación corporativa.

Son compradores de servicios de relaciones públicas y su objetivo es trasladar a la sociedad, a los individuos, a los grupos con interés en la organización- accionistas, sindicatos, etc.- una realidad que favorezca sus intereses económicos.

F) Las relaciones públicas con los medios

Las relaciones públicas agrupan un conjunto de actividades que persiguen crear, mantener o recuperar un cierto estado de opinión hacia una organización, marca, etc. Hasta hoy las relaciones públicas han sido poco consideradas por su desconocimiento tanto en su praxis como en los resultados que pueden conseguirse.

Ventajas:

- Credibilidad: la audiencia lo diferencia de la publicidad –comprada.
- Oportunidad: el público objetivo baja la guardia al no tratarse de –publicidad.
- Contenido y mensaje sin un fin move-to-action.

G) Eventos

Algunas veces considerados como actividades de relaciones públicas, otras como soporte para el patrocinio, lo cierto es que permiten experimentar, de manera directa y simultáneamente, la marca por parte de un conjunto de individuos que son público objetivo, normalmente con la condición de líderes de opinión, y por lo tanto, influenciándote.

Deben ser:

- Relevantes: para involucrar.
- Implicantes para consumidores y usuarios.

H) Patrocinio y mecenazgo

El patrocinio o sponsoring es una herramienta integrada dentro del proceso de comunicación, que persigue asociar la marca con valores, estilos de vida, etc., a partir de juntar la marca con unos activos que utiliza por un tiempo limitado, a cambio de un precio.

Ventajas:

- No saturado
- Experimental Marketing
- Comunicación singular y diferenciada.

I) Actividades Mixtas (ferias, presentaciones, reuniones...)

Ventajas:

- Contacto directo

- Mensaje personalizado
- Feedback inmediato
- Repetición regular en el tiempo

6.2. 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.

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.

6.3. 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.

6.4. Internet en el Marketing

Internet se ha convertido, y da igual desde el campo de actuación del que estemos hablando, en un fenómeno que redefine nuestro futuro de forma constante. En nuestro caso, se ha convertido en un entorno de transacciones, informaciones y comunicación que crea nuevas formas de distribución y promoción. Miles de posibilidades; pero claro, no es oro todo lo que reluce.

Internet ofrece la posibilidad a cualquier empresa de tener un canal de exposición de su negocio igual que lo tienen las empresas más importantes del sector. Lo mismo pasa con el acceso a artículos, inversiones, asesoramientos, comentarios, sueños... El problema está en que la velocidad de acceso lo convierte, rápidamente, en un medio saturado de información. Es verdad que en internet podemos encontrar de todo; pero cuánto tiempo necesitamos para encontrarlo.

Cuando una empresa decide lanzarse a este nuevo mundo debe de conocer las ventajas pero, sobre todo, los inconvenientes que puede encontrarse en el camino. De esta forma podrá armarse y hacer frente a los problemas que encuentre.

6.4.1. Objetivos del marketing en Internet

Podemos identificar los siguientes:

- **Dar a conocer a la empresa:** comparado con otros medios masivos puede ser mucho más barato y efectivo si se conoce bien a los clientes objetivo. Además es más fácil de conocer los resultados reales y elaborar así los presupuestos.
- **Posicionar a la empresa:** esto se realiza a través de una buena gestión de los contenidos y la información o, a través del pago por visitas utilizando buscadores como Google.
- **Fidelizar clientes:** analizando adecuadamente los visitantes que entran en la web, podremos conocer más acerca de ellos. El conocimiento del cliente es una herramienta muy poderosa porque proporciona información determinante acerca de un negocio y su futuro y, a vez, mantiene a los clientes más satisfechos porque han sido atendidos.
- **Investigación de mercado:** las investigaciones que se realizan a través de internet son mucho menos costosas y más rápidas de obtener que de otras formas más tradicionales.

6.4.2. Las variables de Marketing en Internet

- **El producto:** internet ha conseguido ampliar enormemente la cartera de productos y servicios lo que hace posible la personalización según el gusto de los clientes. Por ejemplo, la marca de zapatillas Converse o, la marca de coches BMW con su modelo Mini, permiten al consumidor elegir colores y diseño de su producto antes de enviarlo

a producción. Internet se adapta mejor a la nueva globalización que impera en la sociedad.

- El precio: los mercados se han vuelto globales y esto afecta a los precios que deben estar constantemente ajustándose para poder llegar a ser competitivos. Pero gracias a ello, y a la cantidad de información que guarda, podemos comparar ofertas de cantidad de proveedores sin ningún tipo de esfuerzo. Además, muchas veces quedan eliminados intermediarios que encarecen el precio final.
- La distribución: como hemos comentado en el punto anterior, las principales novedades que internet presenta en esta variable son la eliminación de los intermediarios y, además, la aparición de la venta directa.

Muchas son las nuevas modalidades de pago que ofrecen ventajas a los consumidores y que les aportan, a la vez, seguridad durante el proceso.

Existen tres tipos de tiendas virtuales que vamos a nombrar: tienda virtual pura como podría ser El Corte Inglés o la Fnac; centro comercial virtual tipo Caixa Shopping; o tiendas portal que son más pequeñas y se concentran en un segmento de público bien definido.

- La comunicación: para atraer a los clientes internet funciona de la misma manera que los canales más tradicionales: debe presentar las características de los productos y servicios a sus potenciales clientes para que estos los conozcan. Pero de el uso de la web se derivan una serie de ventajas: se puede establecer una comunicación totalmente bidireccional con los consumidores a través del correo electrónico, de encuestas...; es un medio interactivo donde el cliente interviene y participa del mensaje publicitario; proporciona información multimedia que hace más atractiva la comunicación; permite la ofrecer información personalizada para cada uno de los clientes; y permite crear comunidades virtuales.

6.4.3. Marketing y redes sociales

Hemos hablado ya de lo importante que es crear vínculos emocionales y comerciales que unan al cliente con la marca; lo que viene a ser el marketing de fidelización. Es importante para el presente porque en el entorno económico actual en el que nos encontramos, crece la infidelidad a las marcas; y en el futuro internet será cada vez más importante para captar a los clientes que buscan nuevos lazos y experiencias que les unan a las marcas. La vida de las empresas también cambia y debe acomodarse a los nuevos contextos donde se reúnen los consumidores. Uno de ellos son las redes sociales, que como si se tratasen de los antiguos Zocos, tienen bajo su dominio a miles de personas de todo el mundo. Y la cosa no hace más que aumentar.

Teniendo en cuenta estos datos debemos de olvidar las voces que dicen que es una moda pasajera y lanzarnos al desafío antes de que sea demasiado tarde.

Las redes sociales son una excelente alternativa para retener y fidelizar al cliente. En este canal la comunicación esta democratizada, todo el mundo tiene la oportunidad de ser escuchado y de marcar la diferencia. Pero es importante que averigüemos quiénes son los gatekeepers para no lanzar mensajes en vano.

A través de las redes sociales podemos establecer un canal de comunicación directo e iniciar conversaciones con nuestros usuarios y clientes con el fin de involucrarnos con nuestra marca. Además, los estudios reflejan que la mayoría de los usuarios de redes sociales como Facebook mantienen relaciones con sus marcas preferidas; esto es un filón a explotar porque podemos conocer más de cerca de nuestros consumidores y crear, así, una línea de actuación adecuada a ellos.

También es muy importante prestar atención a los blog que son líderes en su campo de actuación ya que desarrollan un fenómeno parecido al “boca a oreja”, denominado ahora ewom (electronic word of mouth), con dos únicas diferencias: una velocidad de difusión sin precedentes y capacidad de llegar al consumidor sin intermediarios. Debemos de observar los comentarios y recomendaciones que hacen de nuestra marca porque influirán mucho más en otros consumidores potenciales que nuestra propia publicidad.

6.4.4. E-commerce

El comercio electrónico puede definirse como cualquier forma de intercambio de bienes y servicios entre sujetos (ya sean empresas o clientes) realizadas mediante internet.

Para el cliente es un medio que ha revolucionado los canales de venta y que le ofrece una serie de ventajas:

- Incrementa el grado de transparencia del mercado: el conocimiento que tiene el cliente sobre los productos, sus características y sus precios es mucho más amplio y le da una mejor posición negociadora.
- La interacción que existe en internet crea una comunicación bidireccional donde el usuario puede comunicarse con la empresa.
- Aparecen nuevas formas en las relaciones comerciales y nuevos canales que hacen frente a los tradicionales.

Para la empresa también existen una serie de beneficios; muchos de ellos facilitados a causa del incremento de la competitividad:

- Reducción de las barreras de expansión.
- Incremento de la relación entre proveedores y consumidores.
- Agrupación de empresas y oferta de productos nuevos y distantes a bajo coste.
- Mejora de la distribución.
- Mucha mayor cantidad de información que permite el conocimiento de los clientes y el desarrollo de proyectos de investigación más profesionalizados.

Una vez que una empresa decide abarcarse en el e-commerce y crea, por ejemplo, una tienda online, debe de tener en cuenta varios errores que pueden hacer que pierda credibilidad y clientes

- Si no lo tiene, no lo oferte: debemos de colocar los productos que tengamos en oferta o de los que disponemos de stock

- No repare en los gastos de envío: un consumidor que paga por un producto espera, como mínimo, que le llegue en perfectas condiciones. Si no es así pierde la total confianza en esa empresa y buscará otra para remplazarla.
- Responda a los emails: mantener un contacto directo con los clientes es fundamental para que ello se sientan escuchados y atendidos.
- Si tiene línea de teléfono responda, y mejor con personas: no coloque un número de información para luego no responder. Y como la atención al cliente es fundamental recuerde que los clientes no se sienten cómodos cuando les hacen hablar con contestadores.
- Use una pasarela de pago funcional y segura que aporte a sus clientes confianza a la hora de gastar su dinero.
- Usar una estrategia multicanal donde se junte los métodos tradicionales con los modernos no está reñido.
- Para facilitar el encuentro con otros clientes potenciales no dude en publicitarse en websites con la misma temática.

Para terminar, con la llegada de internet ya no solo recibimos ofertas, sino que las buscamos. Tenemos tanto donde elegir que, para lograr ser nosotros los elegidos, debemos de ofrecer una ventaja competitiva:

- Gama amplia.
- Información detallada durante todo el proceso de compra.
- Lograr recomendaciones de otros consumidores, líderes de opinión, empresas...
- Seleccionar bien las líneas de negocios y la cartera de productos.
- Servicio de compra 24 horas y forma de pago segura.
- Y, por supuesto, un precio competitivo.

6.4.5. Marketing viral

El marketing viral es una estrategia que busca captar la atención de los consumidores y generar expectación alrededor de toda la campaña. Es una herramienta es auge a pesar de los tópicos y las leyendas urbanas que se generan en torno a su eficacia. Pero la verdad es que si logra despertar el interés de la audiencia, algo que ahora es más fácil gracias a la ayuda de internet, sus efectos son poderosos. Podemos recordar la noticia de la supuesta invasión alien que, gracias a un locutor tan locuaz como Orson Wells, consiguió provocar verdadera psicosis en la población.

El marketing viral en Internet se denomina también marketing boca-oreja. Esta última definición nos explica más claramente las acciones a las que se refiere el término. Se trata de una forma de sacar rentabilidad monetaria disminuyendo los costes publicitarios, y que, en caso de funcionamiento exitoso, obtiene una mayor presencia entre el público.

Consiste en crear un rumor relacionado con nuestro producto lo suficientemente atractivo para que consiga transmitirse por Internet entre los usuarios como si de un virus se tratase; de ahí viene el término marketing viral.

El rumor tiene tanto éxito porque las personas no queremos reconocer que la publicidad nos influye y por eso, preferimos hacer caso al consejo o a la decisión de un amigo, experto... sin darnos cuenta que esta comunicación puede haber sido creada de forma deliberada por una agencia de comunicación o por la propia empresa.

Aunque la cuestión es, que tenga o no tenga detrás una estrategia de marketing, el hecho de que se hable de nuestro producto ya significa un triunfo para el departamento de comunicación.

7. La estimación 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 hace unos años) 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 crisis económica actual y con la sucesiva ampliación y con la globalización imparables 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.

7.1. 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.

7.1.1. CONSIDERACIONES SOBRE 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

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.

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.

7.1.2. 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.



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 renvía 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

7.1.3. 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.

7.2. El Plan de Ventas

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.

7.2.1. 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. El Plan de Marketing

8.1. 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.

8.1.1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL 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.

8.1.2. 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 redundará 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.

8.2. Contenido del Plan de Marketing integrado en el Plan de Negocio

Al estar integrado dentro de un Plan de Negocio que contempla todos los aspectos de la empresa, varios de los aspectos de análisis de situación, diagnóstico y planteamiento de objetivos se habrán determinado en etapas anteriores. En esta etapa **deberán definirse cuáles serán las políticas** de la empresa en cada uno de los aspectos clave del **Marketing**, es decir, determinar cómo la empresa va a captar sus clientes y, en definitiva, a generar sus ventas.

En esta etapa **deberán definirse los siguientes puntos:**

- a) Características del mercado
- b) Determinación del producto o servicio
- c) Política de Precios
- d) Canales de Distribución
- e) Fuerza de Ventas
- f) Política de Comunicación
- g) Atención al cliente
- h) Previsión de Ventas
- i) Presupuestos de Marketing
- j) Acciones futuras

a) Características del mercado

Se deben **establecer las características concretas del sector de actividad**, analizando la importancia y naturaleza de los diferentes segmentos. Posiblemente ya esté suficientemente desarrollado en la etapa de Análisis Externo, por lo que aquí sólo deba hacerse una referencia, pero también puede ocurrir que como consecuencia del análisis DAFO, hayan surgido nuevas cuestiones sobre el mercado que deban investigarse más a fondo.

b) Determinación del producto / servicio

Definición de los productos y servicios que ofrecerá la empresa y de sus principales atributos o características, haciendo hincapié en los elementos diferenciales de cada uno. **Estos atributos podrán ser de varios tipos:**

- Físicos
- Estéticos
- De plazos
- Tecnológicos
- Grados de mecanización
- Funcionales (envase, embalaje, servicio postventa)

- Marca

Es conveniente indicar en cada caso la fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto o servicio.

c) Política de Precios

Se deben establecer los criterios para fijar el precio de los productos o servicios. Pero no sólo se debe determinar el precio para cada producto o servicio sino concretar otros aspectos complementarios igualmente importantes:

- Política de descuentos y rebajas
- Política de devoluciones
- Garantías
- Instalación
- Transporte
- Seguros
- Formación al cliente
- Política de cobro

d) Canales de Distribución

Este concepto no será de aplicación en muchos tipos de negocio, pero para otros será crucial. En este caso, se debe definir cómo haremos llegar nuestros productos o servicios a cada uno de los mercados objetivo. Podemos optar por dos vías que pueden ser complementarias:

- *Venta directa.* En este caso deberá definirse el local o punto de venta (físico o virtual) en el que se va a desarrollar la actividad.
- *Canales de Comercialización.* Deberá definirse los canales que se van a utilizar, el apoyo que se les va a dar, la política de márgenes, etc.

e) Fuerza de Ventas

Debemos definir qué tipo de agentes de ventas vamos a utilizar (distribuidores, vendedores propios, comisionistas, etc.), cómo vamos a seleccionarlos, cómo pensamos retribuirlos y controlarlos, cómo será el despliegue de esa fuerza de ventas sobre el territorio (por zonas geográficas, por gama de productos, por tipo de clientes; etc.).

f) Política de Comunicación

Se deben definir los ejes principales de la comunicación de la empresa:

- Mensajes a transmitir
- Imagen de empresa (logos, colores corporativos, catálogos, etc)

- Promociones a realizar
- Campañas publicitarias, determinando los medios a utilizar (Masivos: radio, prensa, etc., o selectivos: folletos, cartas personalizadas)
- Comunicación en Internet (publicidad web, redes sociales, etc)
- Relaciones Públicas
- Merchandising
- Tecnologías a utilizar

g) Atención al Cliente

Es conveniente **definir las actuaciones que se van a poner en marcha para mejorar la atención al cliente** con el fin de maximizar su satisfacción:

- *Estrategias de atención al cliente*
- *Resolución de quejas*
- Políticas de fidelización de clientes
- Tecnologías a utilizar

h) Previsión de Ventas

Aunque en etapas anteriores se puedan haber establecido unos objetivos generales de ventas, en esta fase deben detallarse estos objetivos. Los **conceptos a definir serían:**

- Ventas por período
- Ventas por tipo de producto o servicio
- Ventas por grupos de clientes
- Cuota de mercado a alcanzar

Para plantear las ventas de forma realista, es conveniente tener en cuenta en **cuál de las siguientes etapas se encuentran cada uno de los productos o servicios de la empresa:**

Esta previsión de ventas debe realizarse en unidades y en valor, teniendo en cuenta tanto el precio de venta como los descuentos a aplicar, las posibles devoluciones, las garantías ofrecidas, etc.

i) Presupuestos de marketing

Supone la **cuantificación económica** de las diversas acciones de marketing planteadas.

j) Acciones futuras de marketing

Probablemente el **plan inicial que se establezca para la fase de lanzamiento deba actualizarse en fases sucesivas** (por ejemplo, es normal plantearse primero la entrada en un

mercado local y posteriormente expandirse a mercados internacionales). En este punto deben plantearse estas estrategias futuras, aunque con un detalle menor que las actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Shostack, L. Breaking Free for Products Marketing. Journal of Marketing. Abril 1977.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall Ediciones. Madrid 1995.
- Iniesta, I. Master en Marketing. Ediciones Gestión (2001).
- Ryan, W.T. Guía básica para la actividad de Marketing. Deusto (2000).
- Alet Vilagines, Josep. Marketing directo integrado. Ediciones Gestión 2000.
- Santesmases, M. Marketing conceptos y estrategias. Pirámide. 2002.
- Malhotra, N. Investigación de Mercados: un enfoque práctico. Editorial Prentice Hall. 1997.
- Kinneart, T. Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Ed. McGraw Hill. 1991
- Ballester, 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
- Simon Hermann. "El Precio, arma efectiva pero peligrosa". Harvard- Deusto Marketing & Ventas.
- Thomas Behr, E., El Tao de las Ventas. Editorial Edaf y Morales S.A., 2001.
- Bassat, El Libro Rojo de la publicidad. Editorial Folio.
- Díez de Castro, C., Martín Armario, E., Planificación Publicitaria. Editorial Pirámide.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. y Wong, V.(2000): Introducción al Marketing. Segunda Edición del Milenio. 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.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2000): El Plan de Marketing en la Práctica, Editorial ESIC, Madrid.
- Pérez, David. 2000. Marketing para el Caos. Ediciones GRUPO. Madrid.
- Introducción al Marketing. Ariel Economía. 2002.
- Muñiz González, Rafael: Marketing en el siglo XXI. CEF. 2008.

- Rodríguez Ardura, Inma: Principios y estrategias de marketing. UOC. 2006.
- David Pérez: Marketing. EOI online. 2007.

PÁGINAS WEB

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

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

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.

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.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...

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.

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.marketingtips.com: THE INTERNET MARKETING CENTER. Publicación on line sobre temas de Marketing.

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.

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