

Alcance De La Función Comercial:

La función Comercial es identificada en la organizaciones como Comercialización o Marketing. Ha sido definida como: "Función empresaria que involucra la investigación de mercados, desarrollados de productos, fijación de precios, comunicación , promoción, venta y distribución de productos y servicios"

Comprende:

- Medios de venta, destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta.
- Herramientas de análisis, orientadas a la comprensión del mercado, consiste en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

Philip Kotler define al marketing como una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Conceptualiza de la siguiente manera los términos que le son conexos:

- **Necesidad:** Sentimiento de privación que siente una persona con respecto de una satisfacción general ligada a su condición humana.
- **Deseo:** Forma que adopta una necesidad, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual.
- **Producto:** Cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o un deseo.
- **Intercambio:** Acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona ofreciéndole a esta algo a cambio.
- **Mercado:** Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Por supuesto que cuando el cliente es una organización el proceso de comercialización tiende a hacerse mas profesional que lo que estas definiciones surgen.

Pueden distinguirse dos dimensiones de la comercialización.

- Estrategia
- Táctica

El *marketing operacional* es la clásica gestión comercial, centradas en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación.

El *marketing estratégico* se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle.

El Marketing tiene dos papeles fundamentales en la actividad económica:

- El *intercambio de productos*: Ya sean bienes o servicios, que implica el proceso desde las organizaciones que los producen o prestan hasta los compradores compradores finales.
- La *comunicación* que se desarrolla a través de flujos de información que preceden acompañar y siguen al intercambio, con el objeto de hacer posible la vinculación entre la oferta y demanda.

La comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

Las variables controlables que intervienen en el proceso de comercialización son.

- Producto
- Precio
- Plaza (canales de distribución)
- Promoción

Las variables no controlables, inherentes al contexto donde se desarrolla la actividad comercial son:

- El ambiente social y cultural
- El ambiente político y legal
- El ambiente económico
- La escritura y los recursos de la empresa
- La competencia
- Ect.

Investigación De Mercado:

Los métodos a aplicar para investigar el mercado varían en función de lo propósitos y circunstancias de cada caso en particular . Los mas corrientes son los siguientes.

- Investigación de antecedentes.
- Investigación cuantitativa.
- Investigación cualitativa.
- Investigación motivacional.
- Investigación experimental.

La *investigación de antecedentes* es la que ocurre a los denominados datos secundarios que consisten en informaciones y estadísticas que existen en algún sitio (cámaras, empresas, bases de datos, etc.) y que pueden ser utilizadas para tomar conocimiento del fenómeno comercial en cuestión. Aunque su costo es reducido, la información que es posible obtener por esta vía es muy general y sirve solo como una primera aproximación al tema. De todos modos, es importante que el investigador cuide que la misma resulte confiable, actualizada y pertinente a los fines perseguidos.

La *investigación cuantitativa* apunta obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. Tanto su costo como su utilidad son mucho mayores que en el método anterior. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras respectivos de lo que se va a investigar de modo de lograr que los resultados tengan una razonable validez. El diseño de los cuestionarios, las muestras, el entrenamiento de los encuestadores, la supervisión y control de trabajo, el procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de conclusiones constituyen todos factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito de esfuerzo emprendido. El método es uno de los mas empleados para investigar el mercado.

La *investigación cualitativa* profundiza mas cada encuesta, con vistas a obtener información mas precisa y detallada, aunque abarcando una mucho menor cantidad de casos.

La *investigación motivacional* consiste en sesiones de grupos reducidos de personas que son conducidas por un psicólogo especializado en indagaciones de tipo comercial. Este trabaja en base a una guía de pautas,

diseñada para orientarlo acerca de los aspectos a investigar. La información que es posible conseguir de esta manera es de mucha mayor profundidad que en los métodos anteriores. Tanto la motivacional como la cualitativa se suelen combinar con la a efectos de conferirle el estudio validez estadística.

La *investigación experimental*, implica efectuar un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su relación ante una determinada acción comercial.

Las investigaciones de mercado también pueden ser categorizadas en función de la fase del proceso de comercialización en la que se recabada la información. Desde este punto de vista cabe identificar tres tipos:

- Investigación exploratoria.
- Investigación concluyente.
- Investigación de monitoreo de desempeño

La *investigación exploratoria* es apropiada en la etapas iniciales del proceso. Esta diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con costo y tiempo mínimos. El diseño de la investigación se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen fuentes secundarias de informaciones , observación entrevistas con expertos , entrevistas de grupos con personas especializadas y casos.

La *investigación concluyente* suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por centrarse en procedimientos formales. Esto incluye objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos . Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con plan formal de muestreo La información a recolectar estará relacionadas con las alternativas en evaluación. Los posibles planeamientos de investigación incluyen encuestas experimentos, observaciones y simulaciones.

El *monitoreo del desempeño* es un elemento esencial para controlar programas de marketing de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa y/o cambios no anticipados de los factores del contexto.

El monitoreo efectivo del desempeño incluye las variables de la mezcla de marketing y las correspondientes al contexto, junto con la medidas de desempeño tradicionales, tales como:

ventas , participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión.

Los distintos tipos de investigación de mercado pueden ser efectuados por equipos de trabajo de la empresa, pero en la mayoría de los casos confiados a firmas especializadas.

Desarrollo de producto:

En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como un paquete de satisfacciones. Este comprende tanto como los bienes físicos como los servicios. El desarrollo de producto ha pasado a ser una actividad fundamental en las organizaciones como consecuencia de los acelerados procesos de cambio operados en los mercados en estos últimos 50 años.

Estos procesos inciden a través de distintos factores:

- Consumidores que exigen nuevos productos mejores y mas variados
- Mercados cada vez mas complejos e incentivadores de los nuevos requerimientos.
- Agudización de este problema en el caso de productos de avanzada tecnología.
- Imperiosa necesidad de innovar, consecuencia de una actitud estratégica cada vez más generalizada.

- Globalización de los mercados , con todas sus implicancias.

Reglamentación de estos procesos, produciendo una verdadera revolución en los hábitos de los consumidores.

La Innovación : Punto De Partida Del Desarrollo De Productos:

La proliferación de la innovación pasado desde el taller artesanal clásico a estructuras empresariales mas complejas ha implicado la asunción de mayores riesgos sobre todo en el área de productos de consumo masivo. No obstante innovar es una actitud imprescindible para la supervivencia y desarrollo de la mayor parte de las organizaciones.

Según March y Simon " para explicar las ocasiones de innovación hay que explicar por que un programa de acción que ha considerado satisfactorio para algún criterio deja de serlo. La noción de criterio de satisfacción esta estrechamente relacionada con la noción psicológica de niveles de aspiración. Con el tiempo, el nivel de aspiración tiende a ajustarse al nivel de realización. Es decir el nivel de realización satisfactoria de halla problemáticamente muy cerca de nivel obtenido de realización reciente. El darse cuenta de la existencia de un camino de acción que dará resultados substancialmente menores que el programa actual o el darse cuenta que alguna otra persona u organización esta obteniendo mejores resultados aun se el método exacto no es conocido nos conducirá a la revisión de los estándares de satisfacción. Alguna innovación será la consecuencia de encuentros con oportunidades " Las organizaciones sobre todo las mas grandes , que ya han perdido salvo contadas excepciones s la fuerza de sus pioneros encuentran, cuentan difícil vencer la inercia para tomar con convicción el camino de la innovación. Cabe preguntarse entonces, desde el punto de vista organizacional. ¿Cuando se presentan las condiciones mas aptas para innovar?.

March y Simon lo explican "La innovación será mas rápida y vigorosa cuando la tensión en la organización no es demasiado alta ni demasiado baja. Por tensión se entiende la realización excede fácilmente la aspiración y el nivel de realización. Según esta hipótesis si la realización excede fácilmente la aspiración se produce la apatía, si la aspiración esta muy por encima de la realización se produce la frustración o el desespero, con el consiguiente estancamiento . En el primer caso no hay motivación para la innovación, en el segundo caso las relaciones neuróticas infieren con la innovación efectiva". Pero además la innovación puede impulsarse en las organizaciones a través de su institución. En efecto todo lo hablado hasta ahora se hizo suponiendo que el procese de innovación no estaba programado. Los estímulos de innovación en este modelo son extensos. Los estímulos naturales para la innovación pueden ser suplantados con estímulos adicionales programados. Así podremos esperar que el promedio de innovación en una organización será mas alto cuanto institucionalizada en este aspecto de la organización. Peters y Watermen en su obra " En Busca de la Excelencia" estudios realizados que han demostrado que las empresas pequeñas han innovado cuatro veces mas que las medianas por dólar invertido en investigación y alrededor de veinticuatro veces mas que las empresas grandes. Por el contrario mencionan casos ejemplares de grandes corporaciones que, brindando autonomía a su personal, lograron institucionalizar los procesos informales de innovación. Sin embargo estas no son muchas.

Ciclo De Vida Del Producto:

A partir de la innovación, el producto pasa etapas en cuanto se refiere a volumen de ventas, divididas habitualmente en:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

La *introducción* comienza con el nacimiento del producto y comprende el lapso inicial de ventas bajas con tendencia creciente. La inversión en publicidad es alta y el ritmo al que las ventas crecen depende de la adecuada resolución de los problemas de producción (sobre todo de capacidad) y comercialización (sobre todo de distribución) y resistencia de clientes a adoptar el producto.

El *crecimiento* implica la suba de las ventas que se origina si el producto tiene éxito. Esta etapa suele caracterizarse por un aumento de la competencia, introducción de mejoras del producto, producción masiva, etc. Durante la madurez, considerada como un lapso prolongado el producto se ha asentado y las netas tienden a estabilizarse. La mayor parte de los productos de encuentra en esta etapa. Las empresas suelen tratar de lograr nuevos usos para sus productos maduros, buscan perfeccionarlos y hallar nuevos mercados, todo ello para tratar de perpetuar este estado en el que obtienen beneficios.

Con la declinación del producto es abandonado por el consumidor hasta que la empresa lo retira del mercado.

El Proceso De Desarrollo De Productos:

Es aquel a través del cual una oportunidad de satisfacer a consumidores se conecta mediante el estudio, la investigación y diseño del producto y su lanzamiento al mercado. La bibliografía y la experiencia empresarial proponen distintos enfoques para llevar a cabo el desarrollo de productos pero en lo fundamental no difieren demasiado unos de otros. }

Una secuencia razonable podría estar constituida por:

- Identificación de oportunidades
- Diseño
- Prueba
- Especificación
- Introducción

Sea cual fuere el gatillador del desarrollo del producto comienza con una fase de identificación de oportunidades, cuyo primer paso consiste en la generación de una idea. Esta concepción inicial puede resultar de procesos muy diferentes en cuanto a su gestación y espontaneidad, tales como investigaciones del mercado, estudios de comercialización, procedimientos destinados a forzar la producción de ideas (como el denominado brainstorming o tormenta sobre el cerebro), iniciativas de directivos y gerentes, desarrollos producidos en otros países, investigación tecnológica, emulación de productos de la competencia, etc.

Generada la idea, habitualmente se requieren de 2 pasos más, el desarrollo conceptual (definición preliminar mínima con vistas a caracterizar el producto y determina sus ventajas y limitaciones) y la tamización (filtro, por lo general empírico, para seleccionar aquellos productos con los que seguirá adelante dado que hacerlo con todos los imaginados resulta antieconómico). El diseño se divide en tres partes, las que si bien recíprocamente de información son llevadas a cabo por distintas áreas funcionales de la organización o por profesionales de diferentes disciplinas: comercial producción y económico financiera. La cuantificación de la demanda potencial, la fijación del precio, la táctica del lanzamiento, el desarrollo técnico. los costos involucrados, la construcción de los flujos de los fondos resultantes etc. son realizados en esta etapa.

La prueba comprende el análisis de la relación de los consumidores y del desempeño operativo del producto.

La especificación consiste en documentar en planos, listas de materiales, archivos de despiece, fórmulas, etc.

Finalmente, en la etapa de introducción se adoptan las medidas necesarias para el lanzamiento del producto al mercado y, estas, se lo lanza.

SECUENCIA METODOLOGICA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES

Generación de la Idea

Desarrollo Conceptual

Selección del Producto

DISEÑO PRODUCTIVO DISEÑO COMERCIAL DISEÑO ECONOMICO

Investigación Tecnológica –FCIERO

Diseño Técnico

FeedBack

PRUEBA DE MERCADO PRUEBA DE DESEMPEÑO OPERATIVO

ESPECIFICACION

FeedBack

INTRODUCCION

Preparación del Lanzamiento

Lanzamiento

Marca

La marca es el nombre del producto. Con relación a ella interesan particularmente dos aspectos, el promocional y el legal. Desde al punto de vista promocional, en la selección de la marca se deben tener en cuenta cuestiones como: su pronunciación, su relación con el producto, si se identifica con la empresa o no, etc. El hecho es que la marca juega un rol ;clave en la identificación del producto y su posicionamiento, específicamente en los consumos masivos. En cuanto al aspecto legal, implica al mismo tiempo una restricción y una protección de derechos, condicionando la elección de la marca cuando existen otras iguales.

Envase

Envasar suele parecer muy simple: poner una caja alrededor de un producto. Sin embargo, un nuevo envase puede dar lugar a la creación de un nuevo producto. Por ejemplo: si se envasa cemento en bolsas de papel de 50 gr. para la industria de la construcción, éstas pueden resultar útiles aún cuando, si el material tuviese que estar mucho tiempo en ellas, se pueda endurecer o deteriorar, porque los que las emplean resultar útiles aun cuando, si el material tuviese que estar mucho tiempo en ellas, se pueda endurecer o deteriorar, porque los que las emplean, arquitectos, ingenieros o constructores, saben que deben usarlas enseguida. Pero, si se saca al mercado un tamaño reducido "Hágalo Usted Mismo", el envase deberá ser otro, porque habrá de permanecer mucho más tiempo en el mercado. Como puede advertirse, al cambiar el tamaño y el envase se está frente a un nuevo producto. No existen reglas precisas para la toma de decisiones sobre envase. A lo sumo, es menester observar los atributos requeridos en cada circunstancia específica:

- Protección del producto.
- Adecuado tamaño y cantidad.
- Bajo costo.
- Que sea vendedor.
- Brindar información al comprador.
- Ayudar a la venta de otros productos de la misma línea.

Estrategia De Producto

Tradicionalmente, las obras que se han ocupado de la estrategia de producto lo han hecho, valga la paradoja, con un enfoque táctico, enumerando las acciones posibles que se pueden adoptar al respecto y puntualizando las circunstancias en que ellas son viables o convenientes. Acciones tales como: expandir o contraer la línea de productos, alterar los productos existentes, introducir nuevos productos, variar la mezcla (es decir, la composición y/o el peso relativo de la variedad de productos que se ofrece al mercado), desarrollar nuevas aplicaciones para productos existentes, planificar o no la obsolescencia, reemplazar o eliminar productos, etc. Todos estos cursos de acción tienen sin duda significativos efectos en la estrategia empresarial, pero no pasan de ser meras medidas tácticas si se las aísla de una concepción de conjunto. No se trata de acciones astutas o caprichosas del empresario.

Tienen que definirse en función de la misión y los objetivos de la organización, en el marco de una estrategia empresarial y competitiva de alcances integrales, que además prevea la necesidad de cambio que puede sobrevenir en cualquier momento. En caso contrario podrá ocurrir, por ejemplo que se construyan grandes estructuras fabriles para responder a ellas con el alto riesgo de que queden obsoletas de la noche a la mañana y lleven a la empresa a la bancarrota. El comportamiento estratégico de la organización en cuanto al desarrollo de productos puede ser innovador, anticipativo o adaptativo.

Según Urban y Hauser, autores por excelencia en este tema, una estrategia adaptativa o reactiva en materia de desarrollo de productos puede enfocarse de cuatro maneras distintas:

- Defensiva
- Imitativa
- Segundo pero mejor
- De respuesta

Las dos primeras se definen por sí mismas. La estrategia denominada "Segundo pero mejor" es la de la empresa que aguarda hasta que el competidor da a conocer su producto y entonces no sólo lo copia, sino también que lo mejora. La estrategia "De respuesta" es la basada en el propósito de reaccionar a los requerimientos del consumidor.

Estrategia Proactiva

Identificación de Diseño Prueba Introducción Manejo de

Oportunidades Resultados

Estrategias Adaptativas

De Respuesta PRODUCTOR

Segundo pero Mejor PRODUCTOR

Imitativa PRODUCTOR

Defensiva PRODUCTOR

El cuadro de la ilustración pone de manifiesto el alcance secuencial de cada uno de estos enfoques estratégicos en el proceso de desarrollo de nuevos productos, a cuyo efecto muestra en la parte superior las sucesivas instancias de una estrategia proactiva (concepto que combina los comportamientos innovador y anticipativo) y en la inferior, cada uno de los cuatro enfoques adaptativos citados. Con respecto a la conveniencia y oportunidad del comportamiento estratégico a adoptar, Urban y Hauser señalan que una estrategia proactiva es apropiada cuando la empresa:

- Tiene la política agresiva de crecimiento.
- Es propensa a introducir nuevos productos y penetrar en nuevos mercados.
- Apunta a grandes volúmenes o mercados de alto margen de contribución.
- Tiene los recursos financieros, humanos y de tiempo requeridos. Puede prevenir que su innovación no sea anticipada por competencia.

Cuando la organización enfrenta una situación diferente, entonces la mejor estrategia puede ser la adaptativa o reactiva, que responde a las presiones de la competencia o a los requerimientos del consumidor. La selección de un determinado enfoque de estrategia adaptativa depende de muchos factores, pero en general es conveniente cuando:

- La organización está fuerte con sus productos actuales.
- Los mercados son pequeños para recuperar los costos de desarrollo.
- No hay forma de proteger la innovación en esos mercados
- La organización no cuenta con recursos suficientes para desarrollar nuevos productos.

Todas estas orientaciones hacia el tipo de enfoque presentadas por Urban y Hauser, si bien están expuestas en un sentido amplio, asumen el principio de la economía a gran escala y no tienen en cuenta que no siempre se requieren grandes volúmenes o recursos para vencer la inercia y producir la innovación, pero de todos modos, resultan de gran utilidad para un mejor entendimiento de los comportamientos estratégicos.

Los Servicios Como Productos

Las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios transforman al igual que una que produce bienes físicos, insumos en productos que son en este caso intangibles. Los servicios se concentran por un paquete constituido por servicios explícitos, servicios implícitos, bienes coadyuvantes e instalaciones de apoyo. Los servicios explícitos son los beneficios relacionados directamente con la esencia de la actividad.

Los servicios implícitos son los beneficios psicológicos indirectos que hacen que se valore más el servicio aunque no varíe la esencia de su prestación.

Los bienes coadyuvantes son materiales comprados o consumidos por el cliente que se requieren para que el servicio pueda llevarse a cabo. Las instalaciones de apoyo son los recursos físicos que deben hallarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido. Si bien la producción y comercialización de servicios guarda una considerable analogía con la de bienes físicos existen entre ambos diferencias a tener en cuenta. En efecto los servicios presentan las siguientes características:

- Imposibilidad de almacenamiento.
- Consecuentemente, su problemática logística se centra la distribución.
- Por consiguiente extremadamente sensibles a las fluctuaciones de la demanda.
- Atención personal intensiva.
- Dificultad de estandarización.
- Papel activo del consumidor en el proceso de prestación.

- Necesidad de suministrarlo en el lugar físico del consumidor.
- Problemas derivados de la antingibilidad dado que los seres humanos somos más proclives a valorar más los bienes físicos que aquello que no podemos tocar o guardar.

Las Decisiones De Precios.

El precio es una de las variables claves de la comercialización. Se lo caracteriza como una variable controlable pero en la práctica no es así ya que, si bien es el gerente comercial el que fija el precio, en la mayoría de los casos tiene que sujetarse a condiciones que escapan totalmente a su control. El ejecutivo puede mejorar la calidad de sus decisiones de fijación de precios mediante una comprensión más integral de las fuerzas económicas, psicológicas y legales que actúan sobre la administración y determinación de los precios.

Utilidad es la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo; valor es la medida cuantitativa del intercambio de un productos con otros y precio es ese valor expresado en unidades monetarias.

El Precio En La Teoría Económica.

La ciencia económica identifica cuatro tipos básicos de mercados, para cada uno de los cuales se dan distintos procesos de información de precios:

- Competencia perfecta.
- Monopolio.
- Competencia monopolística.
- Oligopolio.

La competencia perfecta reúne las siguientes características:

- Homogeneidad del producto, es decir que el producto ofrecido por cualquier vendedor es igual al que ofrecen todos los restantes.
- Ningún participante en el mercado ya sea comprador o vendedor puede influir por sí solo en el precio, dado que cada uno individualmente es tan pequeño con relación al mercado en su conjunto que su accionar no puede afectar a éste.
- Movilidad de los recursos, lo que implica, por ejemplo, que los trabajadores pueden mudarse de una región a otra, las materias primas están accesibles a todos en igualdad de condiciones, las empresas pueden entrar al mercado o salir de él, etc.
- Transparencia de la información de los mercados, tal que los consumidores, las empresas y los propietarios de los recursos tengan un perfecto conocimiento de los datos económicos y tecnológicos relevantes para su actividad.

Dado que la exigencia de todos los requisitos resulta difícil de imaginar a un sector

de la actividad económica que se desenvuelva en un mercado de competencia perfecta. En competencia perfecta hay un precio normal básico o de equilibrio que es el que corresponde a la igualación de la cantidad ofrecida y la demanda, un precio alto fomentará la producción y desalentará el consumo, mientras que un precio bajo que desalentará la producción y fomentará el consumo, por lo tanto debe haber para cada mercancía un precio que haga que el ritmo de producción y el de consumo sean iguales. Este precio se denomina precio normal, y no tiene que estar necesariamente en ningún intercambio, es decir que no tiene que coincidir con el precio del mercado. Sin embargo, si el precio del mercado es tal que, en igualdad de las restantes condiciones, el ritmo de producción de una mercancía es persistentemente inferior al de consumo, entonces el precio de mercado es menor que el normal. A tal precio, la producción se desalienta con exceso mientras que el consumo se fomenta demasiado, y las existencias de mercancías muestran una persistente tendencia a disminuir. Por último, si el precio del mercado fuese igual al normal y todas las demás

condiciones permanecieran iguales, no habría tendencia durante un período de años a que las existencias de la mercadería aumentasen o disminuyesen aunque, desde luego, pudiera haber variaciones estacionales y de otras clases de corta duración. En el largo plazo, las cosas pueden cambiar, pues más allá de la interacción descrita entre la oferta y la demanda existe la posibilidad de que se produzcan alteraciones estructurales, como que las empresas cambien el tamaño de sus plantas, o decidan abandonar el mercado o entrar en él. Si los vendedores no pueden establecer características diferenciales en su oferta, no pueden vender sus bienes por nada más que el precio de mercado. Los vendedores en estos mercados no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing, ya que el papel de la investigación de mercados, desarrollo de producto, fijación de precios, publicidad y promoción de ventas es mínimo.

El *monopolio* es el modelo opuesto a la competencia perfecta, o sea cuando la empresa sea el único vendedor del mercado por encontrarse en situaciones como las siguientes:

- Control total de la oferta de un producto.
- Posibilidad de producir a un costo muy bajo el volumen suficiente para abastecer a todo el mercado a un precio rentable e inferior al de cualquier competidor.
- Disposición exclusiva de patentes inherentes al producto.
- Exclusividad otorgada por el gobierno para elaborar un producto o prestar un servicio, o bien, ejercicio del monopolio directamente por una empresa del estado.

La lógica del razonamiento económico indica que, en estos casos, le oferente monopolista, cuando es una empresa privada, tratará de mantenerse en el nivel de actividad que optimice su relación costo volumen utilidades. En cambio si se trata del estado puede perseguir distintos objetivos políticos, sociales y/o económicos.

Competencia monopolista o competencia imperfecta es un modelo intermedio entre la competencia perfecta y el monopolio . Es el caso en que la mayoría de las empresas enfrentan a competidores que comercializan sustitutos similares a sus productos, pero diferenciales, debido a la cual no existe homogeneidad entre los productos de los distintos oferentes. "Cada empresa tiene un monopolio sobre la venta de un solo producto, pero las diversas marcas son sustitutos cercanos". Este modelo tiene características concurrentes:

- Productos diferenciados que compiten en el mercado constituyéndose sustitutos similares entre sí.
- Gran número de oferentes, sin que ninguno sea tan importante como para que sus acciones produzcan reacciones contrapuestas a sus rivales.
- Reacción de la demanda frente a modificaciones del precio y estructura de costo idénticas para todas las empresas oferentes.

El ***oligopolio*** es un mercado en el que actúa un reducido número de oferentes que tienen una gran dependencia entre sí. El motivo de que sean pocos radica en las barreras de entrada (fuerte inversión, patentes, etc.). Sus decisiones de precios pueden ser tomadas independientemente o realizando acuerdos entre ellos. En la realidad existe una gran tendencia a promover acuerdos dando lugar a los llamados clubes de tal o cual ramo con vistas a obtener mayores utilidades, a asegurar la posición de cada uno, disminuir la incertidumbre, a controlar la entrada de nuevos oferentes al mercado, etc. Estos acuerdos tienen dos características que es menester resaltar:

- Son básicamente ilegales.
- Generan una fuerte tendencia a no respetarlos (a la traición), cuando así conviene a uno u otro participante.

También suele suceder en el oligopolio que una empresa sea líder en precios y los demás se vean precisados a seguirlo. O bien que se concreten acuerdos parciales entre sólo algunos de los oferentes.

La Decisión De Fijación Del Precio En La Práctica

Todos los aspectos que hemos mencionado anteriormente incluyen en la determinación de los precios que se efectúa en el mundo empresario. No obstante existen otras cuestiones que merecen ser tenidas en cuenta:

- *Debe guardar coherencia interna en la organización*, considerando la estructura y costos del producto y las utilidades esperadas.
- *Debe guardar coherencia externa*, observando la realidad del mercado en cuanto a la capacidad de compra de los clientes y precios de la competencia.
- *Constituye un proceso esencialmente dinámico*, pues tiene que ajustarse permanentemente a las nuevas circunstancias que se vayan presentando en ambos contextos (el interno y el externo).
- *Depende en gran medida del poder de que disponga la empresa para establecerlo*, el cual es una función de una serie de factores tales como su posición en el mercado, el ciclo de vida del producto, la durabilidad del producto (si es perecedero, por ej. si se ve urgida a venderlo), su ubicación en el canal de distribución, etc.

Existen métodos para fijar el precio, los cuales por lo común no son utilizados aisladamente sino combinando más de uno de ellos de algún modo.

- *Método de costo más un plus*, que es el más tradicional, pero también el más obsoleto por su insensibilidad a la realidad del mercado.
- *Margen flexible*, análogo al anterior, pero adecuándose a las cambiantes circunstancias del mercado y la empresa.
- *Precios imitativos o según la competencia*
- *Precios experimentales*, que se utilizan especialmente en el lanzamiento de nuevos productos.
- *Precios de mercado*, que se basan, principalmente., en lo que los consumidores están dispuestos a abonar el producto.

Precios según el ciclo de vida del producto.

Finalmente en los negocios son habituales las prácticas de diferenciación específica de los precios a través de la aplicación de descuentos y bonificaciones basados en distintos puntos de referencia:

- Descuentos comerciales a mayoristas o distribuidores.
- Descuentos por cantidad o volumen de compra.
- Descuentos por pronto pago.
- Descuentos por temporada baja (típico del turismo) o cambio de temporada (vestimenta).
- Descuentos por liquidación de stock.
- Diferenciales geográficos.
- Bonificación por promoción de un producto.

Estrategia De Precios

La fijación del precio constituye una decisión estratégica en tanto:

- Estimula o desanima la demanda, por lo que habrá que tener en cuenta el valor del consumidor y/o comprador asigna al producto y lo que está dispuesto a pagar por él.
- Influye en el posicionamiento del producto y marca, determinando junto con otras variables cómo es percibido por el mercado, por cuánto connota atributos como accesibilidad, prestigio, etc.
- Es un arma competitiva en cualquier tipo de mercado.
- Incide relevantemente en la rentabilidad como una variable clave.

Algunos aspectos inherentes a la estrategia de precios requieren ser tenidos especialmente en cuenta:

- No hay reglas generalizables para elegir una determinada estrategia de precios, dado que ésta varía en función de un cúmulo de factores, tales como el tipo de mercado la etapa del ciclo de vida en que se halle el producto, las características de los segmentos a los que se pretenda acceder, la estrategia de la empresa, etc.
- Debe distinguirse si el comprador decide sólo por precio (optando por el producto más barato) o si lo hace tomando otros atributos del producto (calidad, plazo de entrega, confiabilidad del proveedor, financiación, recepción en su domicilio, servicio post venta, etc.).
- En ciertos casos, la decisión reviste particular relevancia: como por ejemplo fijación del precio, variación del precio de un producto existente, fijación del precio de un producto que se incorpora a una línea de productos.

En conclusión, los precios deben examinarse dentro de un contexto estratégico. Los diferenciales sostenibles entre los desempeños son resultados de una ventaja competitiva que el líder ha establecido sobre el resto de la industria. Para un mismo negocio, esto puede variar de una empresa a otra y en el transcurso del tiempo.

Canales de Distribución:

Función Básica: Concretar el encuentro entre la oferta y la demanda.

Intermediarios De Venta:

Intermediarios Comerciantes: Son los que reciben el título de propiedad y revenden la mercadería. Son los mayoristas y minoristas.

Intermediarios Agentes: Buscan clientes y pueden negociar en representación del productor pero no reciben título de propiedad sobre la mercadería. Son los representantes comerciales, comisionistas y agentes de ventas.

Facilitadores: Coayudan en el trabajo de la distribución pero ninguno de ellos recibe el título de propiedad ni negocia ventas o compras. Son compañías de transporte, bancos y agencias de publicidad.

Estructura De Los Canales De Distribución:

Los canales de mercado pueden caracterizarse de acuerdo con el número de niveles de canales:

- *Canales de nivel cero o directo:* fabricante–consumidor.
- *Canales de un nivel o indirectos cortos:*

–En mercado de consumidores: Fabricante–Minorista–Consumidor

–En mercados industriales: Fabricante–Agente de Vtas.–Consumidor

- *Canales de varios niveles o indirectos largos:*

–Dos niveles: Fabricante–Mayorista–Minorista–Consumidor

–Tres niveles: Fabricante–Revendedor–Distribuidor–Minorista–Consumidor

Desde el punto de vista del productor, el problema de control aumenta con el número de niveles, aunque el fabricante solo tiene trato con el nivel adyacente.

	Canales directos	Canales indirectos
Ventajas	Mayor control de la comercialización por parte de la empresa productora. Más efectividad a esfuerzos promocionales, más flexible a los cambios del mercado.	Facilitan una amplia cobertura de la comercialización. Menor inversión.
Desventajas	Mayor inversión de bienes de uso, bienes de cambio y créditos (por la financiación de ventas). Mayor esfuerzo para lograr una mejor cobertura.	Más débiles de controles de comercialización. Menos efectividades en promoción. Menor flexibilización a los cambios del mercado.

Canales En El Sector De Servicios:

Los productores de servicios e ideas también se enfrentan al problema de hacer que su producto quede disponible y accesible a las poblaciones que se tienen como blanco.

El problema está en crear y localizar un conjunto de agencias e instalaciones para proporcionar servicios a una población especialmente distribuida.

Intermediarios:

Aquellos fabricantes que cuentan con el capital requerido para crear sus propios canales, a menudo pueden lograr una mayor utilidad aumentando su inversión en otras partes de su negocio. Si su compañía está ganando una tasa de utilidad del 20% sobre su operación de manufactura y prevé únicamente una tasa de devolución de 5% sobre la inversión en la venta directa, no tendría sentido colocar dinero en integración vertical de sus canales.

El uso de intermediarios se debe en gran parte a su superior eficiencia para hacer que la mercadería quede disponible y accesible de modo difundido en los mercados meta.

Los intermediarios de ventas, gracias a su experiencia, su especialización, su contacto y su escala, ofrecen a la compañía más de lo que esta por lo regular podría lograr por sí sola.

Funciones Del Canal De Mercado:

Las principales funciones del canal de mercado son:

- *Investigación:* recopilar la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- *Promoción:* creación y diseminación de comunicaciones persuasivas.
- *Contacto:* buscar y comunicarse con compradores en perspectiva.
- *Acoplar:* dar forma y ajustar la oferta a los requisitos del comprador. Se incluyen actividades

tales como fabricación, mejoramiento, armado y empaque.

• *Negociación:* el esfuerzo por lograr un acuerdo final sobre precio y otras condiciones de la oferta,

con objeto de que pueda efectuarse la transmisión de propiedad o de posesión.

- *Distribución física*: el transporte y almacenaje de la mercadería.
- *Financiamiento*: la adquisición y dispersión de fondos para cubrir los costos del trabajo del

canal.

Absorción de riesgos: la absorción de riesgos en relación con el desempeño del trabajo del canal.

Las primeras cinco funciones se refieren primordialmente a consumir transacciones, mientras que las últimas tres actúan como funciones de facilitamiento.

Todas estas funciones tienen tres cosas en común: utilizan recursos escasos a menudo pueden efectuarse mejor mediante la especialización y son transferibles.

Dinámica Del Canal:

Las instituciones del canal, al igual que los productos, se hallan sujetos a ciclos de vida. Una institución de canal determinada puede surgir de pronto, gozar un rápido crecimiento, alcanzar un punto de relativa madurez y eventualmente pasar a un período de lenta declinación. Una fuerza mayor detrás del ciclo de vida del canal es la economía cambiante.

Marketing Directo

Sistema de comercialización que utiliza uno o más medios para lograr una respuesta y/o transacción medible en cualquier lugar.

Se procura con el un mejor contacto con el consumidor; a través de una comunicación más frecuente, con el propósito de conocer sus preferencias y poder seguir vendiéndole.

Este sistema asume cuatro grandes formas:

- *Venta por correo*: la compra por catálogo, aunque normalmente no ahorra dinero al comprador ofrece una forma conveniente de comprar y hace accesibles ciertos artículos que están ausentes o son difíciles de obtener en el área del hogar del comprador. Son ejemplos de esta modalidad: Desplegado de promoción de catálogos de productos extranjeros, suscripciones a revistas, libros, etcétera.
- *Ventas por medios de comunicación masiva*: anuncios de respuesta pagada en periódicos, revistas, radio, televisión para la venta de artículos variados.
- *Ventas en casa*: se trata de empresas que venden ya sea de "puerta en puerta" o que arreglan "reuniones de demostración de productos" en los hogares. Ejemplos de ellos lo son las compañías vendedoras de enciclopedias y Biblias y sus personales a sueldo; Avón adiestra a personal femenino para vender sus cosméticos y actuar como consultoras de belleza entre sus vecinos; Tupperware ha sido pionera en cuanto a reuniones de demostración en el hogar con sus recipientes, para grupos de vecinos.

Si se agrega a todo lo expresado el avance de las comunicaciones, técnicas promocionales, resulta claro el por qué de la adopción del marketing directo.

Otro avance importante en la cuestión de canales, es el movimiento de las compañías hacia la creación de sistemas de canales múltiples que lleguen a los mismos o a diferentes mercados, donde algunos de estos sistemas de canal se hallan en competencia entre si. Por ejemplo la empresa de productos lácteos Sancor comercializa su leche utilizando en su envase la marca que caracteriza al nombre de la empresa "Sancor" y por otro lado ofrece su misma leche pero con otro envase y con otra marca: "Las Tres Niñas", esta última a un precio inferior a la primera, en diversas cadenas de supermercados.

También es posible encontrar un creciente número de compañías que operan canales múltiples que sirven a dos niveles diferentes de clientes. Esto se conoce como "distribución dual" y puede ser fuente de muchos conflictos para la compañía patrocinadora. Es ejemplo de ello la empresa Shell Oil que vende su gasolina a través de los distribuidores de la compañía y también a través de venta de gasolina independiente.

Cooperación De Canal:

El canal representa una coalición de compañías disímiles que se han aunado para lograr cierta ventaja. Los fabricantes mayoristas y minoristas complementan las necesidades uno de otro y su sociedad normalmente produce mayores utilidades para cada participante de las que podría obtener tratando de llevar a cabo individualmente todo el trabajo del canal.

Conflicto:

El *Conflicto horizontal* en el canal se refiere a aquel que se presenta entre firmas al mismo nivel dentro del canal. Por Ejemplo algunos distribuidores Ford de Chicago pueden fijarse que otros distribuidores Ford de la ciudad se muestren más agresivos en cuestión de precios arrebatándoles así sus ventas.

El *Conflicto vertical* se refiere a aquellos conflictos de interés entre diferentes niveles del mismo canal.

Suele suceder que los mayoristas jugueteros boicotean a los fabricantes de juguetes que venden directamente a grandes casas minoristas de descuento.

Competencia:

Es otro fenómeno de relaciones en un canal y describe la competencia normal entre firmas y sistemas que procuran servir a los mismos mercados de blanco.

La *Competencia horizontal* ocurre cuando firmas al mismo nivel dentro del canal compiten por ventas en el mismo mercado. Los diversos minoristas de aparatos eléctricos, como tiendas, casa de descuento y compañías de venta por catálogos, compiten todos por el dinero del consumidor en aparatos.

La competencia de sistema en el canal describe la que existe entre diferentes sistemas totales que dan servicio a determinado mercado.

Características competitivas:

El diseño del canal se ve influenciado por los canales que usan los competidores. De este modo los fabricantes de alimentos quieren que sus marcas se exhiban junto a la de los competidores y esto significa usar el mismo intermediario.

Características de la Compañía:

Estas juegan un papel importante en la selección del canal. Sus recursos financieros determinan qué funciones de mercado pueden manejar y cuales delegar a intermediarios.

Una política de entrega rápida al cliente final afecta las funciones que el productor quieren que lleven a cabo los intermediarios, el número de establecimientos de etapa final y puntos de existencia y tipo de sistema de transporte usados.

Características ambientales:

El diseño del canal también se ve influenciado por factores ambientales. Cuando las condiciones económicas están en depresión, los productores quieren llevar sus artículos al mercado de la manera más económica. O sea utiliza canales más cortos pasando por alto servicios no esenciales que aumenten el precio final.

Reglamentos y restricciones legales:

La ley ha tratado de impedir arreglos de canal que tiendan a aminorar demasiado la competencia o que tiendan a formar un monopolio.

Cobertura de mercado:

En función de la cobertura de mercado, la distribución puede ser:

- *Intensiva:* es aquella que trata de lograr la máxima cobertura, llegando al mayor número posible de puntos de ventas y utilizando todo intermediario que, con buen crédito y prestigio resulte compatible con las características de la empresa. Se aplica con frecuencia en el caso de artículos de consumo masivo. Es típico el caso de los fabricantes de cigarrillos.
- *Selectiva:* Es el que recurre a ciertos intermediarios escogidos por su calidad de servicio, aptitud técnica, orientación comercial, etc. Por ejemplo, en el caso de productos especializados, de elevado precio, etc., se opta por quienes están mejor habilitados para acceder con éxito al segmento de determinado mercado: los importadores de material selecto e inédito de música clásica lo disponen a la venta solo en locales específicos para ello. Otro caso es el "franchising" que implican el otorgamiento de franquicias a una determinada cantidad de comercios con los que la empresa productora o entidad licenciante contratara al efecto, les vende y les establece ciertas condiciones de decoración de diseño de sus locales, uso de marca o nombre, precios, etc., además de participar en los ingresos. Un ejemplo claro es la casa "Delicity" que comercializa productos de panadería.
- *Exclusiva:* Implica vender a un único intermediario, en razón de las ventajas que de ellos se derivan para la empresa productora. La cobertura en este caso puede ser amplia o restringida. La distribución exclusiva también tiende a aumentar el prestigio o imagen del producto y permitir márgenes más elevados.

Selección de los canales de distribución:

- *Naturaleza del producto:* Si es perecedero o no, grado de complejidad técnica, ciclo de vida, valor unitario, etc.
- *Características del mercado.*
- *Características de los consumidores y/o clientes:* Cantidad, grado de concentración geográfica, modalidades de compra, plazo de entrega, etc.
- *Característica de la empresa oferente:* Solvencia financiera, variedad de productos que ofrecen, liderazgo, prestigio, etc.
- *Característica de los intermediarios.*
- *Disponibilidad de los intermediarios.*
- *Costo de la distribución.*
- *Márgenes de ganancia.*
- *Volumen de ventas.*
- *Servicio brindado al cliente.*
- *Celeridad en la entrega.*
- *Regulaciones y restricciones legales.*

Estrategia y distribución:

- Determinar la estructura vertical del canal de distribución a adoptar, y en caso de que el canal

- escogido no sea el directo, definir el tipo de relaciones a mantener con los intermediarios.
- Precisar la intensidad buscada de la cobertura del mercado.
- Determinar el tipo de estrategia de comunicación a adoptar frente a los intermediarios y a los

usuarios finales.

Un aspecto estratégico fundamental en materia de canales de distribución es que la efectividad y costo de las distintas alternativas suele cambiar en forma frecuente, substancial y a veces imprevisible.

Muy a menudo, una decisión, una vez adoptada, no es objeto de revisión hasta que las condiciones han cambiado en tal elevada medida que la necesidad de dicha revisión se hace obvia. Todo esto sugiere que una revisión frecuente es a la vez deseable y razonable.

Organización De Ventas:

En el marco de la comercialización, interesa caracterizarla como función y proceso, establecer que tipo de actitudes deben tener y que papel juegan los vendedores, así como precisar los aspectos inherentes a su organización.

La Función De Ventas:

Consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, selección, entrenamiento, equipamiento, asignación, ruteo, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores.

Una razón que hace importante la buena administración de la fuerza de ventas es que el costo de operar una fuerza de vendedores es en muchas empresas el rubro preponderante de los gastos de comercialización.

Funciones típicas de la fuerza de ventas:

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Atención y retención de los clientes actuales.
- Comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Venta en sí.
- Servicio al cliente, aspecto que resulta fundamental principalmente en los productos de

tecnología avanzada o compleja por ejemplo ventas de computadoras donde es necesario el

asesoramiento acerca de configuración, instalación, mantenimiento y otros aspectos de los

equipos, de manera análoga que un comprador de equipos industriales.

- Obtención de información acerca del mercado.

Aptitudes y Papel del Vendedor:

Tradicionalmente, se ha caracterizado el papel de éstos frente al cliente a través del enfoque o fórmula AIDA (sigla formada por las iniciales de las cuatro instancias del acto de venta), que implica llevar a cabo los siguientes pasos para lograr que el cliente potencial compre el producto:

- Obtener **A**tención.
- Despertar **I**nterés.

- Estimular **Deseo**.
- Lograr **Acción**.

Otros enfoques se basan en la relación estímulo–respuesta y en diversas teorías sobre el comportamiento del consumidor.

En rigor, el acto de la venta constituye una situación social, en la que las personalidades, actitudes, percepciones, expectativas y acciones que se desarrollan requieren de una adecuada integración entre el vendedor y el cliente potencial para concluir con éxito.

El vendedor debe contar con los atributos necesarios, no necesariamente deben ser innatos, sino que pueden desarrollarse a través de la capacitación y el entrenamiento para poder interactuar fluidamente con el cliente.

Por otra parte, cada tipo de cliente tiene un perfil diferente. No es lo mismo la venta puerta a puerta que la venta telefónica, o que la venta a minoristas, o a mayoristas, o a empresas industriales, o a agricultores, o a profesionales universitarios. Todos ellos reaccionan de distinta manera, tienen sus propias percepciones, predisposiciones, actitudes, creencias y opiniones.

El común denominador es, tal vez, lo que el vendedor no debe ser: un receptor pasivo de pedidos.

El Proceso de Ventas:

Para el vendedor los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de clientes potenciales.
- Preparación para la entrevista o contacto.
- Visita y entrevista.
- Presentación y eventualmente demostración del producto: circunstancia en la que deberá captar

el interés o deseo del cliente potencial.

- Manejo de las objeciones que pudiera presentar el comprador potencial.
- Cierre o remate de la venta: destinado a la concreción de la compraventa.
- Seguimiento: con el objeto de mantenerse informado acerca de la satisfacción o reparos del

cliente, y así mismo facilitar la realización de operaciones con él.

A su vez, el cliente pasa por las siguientes etapas:

- Exposición selectiva: el cliente decide si aceptar la entrevista.
- Atención selectiva: el cliente escucha ciertos aspectos del mensaje de ventas.
- Retención selectiva: el cliente recuerda ciertos aspectos del mensaje de ventas.
- Convicción: si llega a esta etapa cambiará de actitud y comprará.

En todo este proceso, la habilidad de escuchar al cliente potencial y captar adecuadamente su predisposición y deseos, así también como el conocimiento de las teorías de interacción social y la comunicación, habrá de resultar de fundamental importancia para el vendedor, aún si el comprador es una empresa.

Organización de la Función Ventas:

- Por producto, o por línea o familia de productos.
- Por zona geográfica: en la organización de ventas más simple, cada representante tiene un

territorio exclusivo en el que representan la línea completa de la compañía. La forma territorial de organización de ventas funciona perfectamente en compañía con productos y clientes relativamente homogéneos; de lo contrario, cuando existe la diversificación esta forma se torna menos efectiva.

- Por tipo de clientes.

Según sea la gama de productos que comercialice la empresa, el grado de dispersión geográfica de sus clientes y la naturaleza de éstos, la actividad de ventas se organizará:

- *Fuerza de ventas organizada por productos*: la importancia de que un representante conozca a fondo sus productos, junto con la creación de divisiones y gerencia de productos, ha hecho que muchas compañías estructuren su fuerza de ventas de conformidad con líneas de productos.
- *Fuerza de ventas estructurada por territorio*: en la organización de ventas más simple, cada representante tiene un territorio exclusivo en el que él o ella representan la línea completa de la compañía.
- *Fuerza de venta estructurada por clientes*: las compañías a menudo especializan su fuerza de

ventas de acuerdo con líneas de clientes. Pueden organizarse personales separados para diferentes industrias, tamaño de clientes, cuentas nacionales y negocios nuevos. Las ventajas más obvias de la especialización por cliente es que cada personal de ventas puede llegar a ser un buen conocedor de necesidades de sus clientes. Una fuerza de ventas especializada en clientes a veces llega a reducir los costos totales de vendedores. Un fabricante de bombas en cierta ocasión usó una sola fuerza de ventas compuesta por ingenieros altamente adiestrados en ventas, para vender tanto a fabricantes de equipo original (que necesitaban tratar con representantes técnicos, como a distribuidores (que no necesitaban tratar con técnicos). Esta compañía posteriormente dividió su fuerza de venta y adecuó una para la venta a distribuidores, con representantes menos adiestrados. La mayor desventaja de una fuerza de ventas estructurada por clientes proviene de los varios tipos de clientes esparcidos de modo uniforme por todo el país, pues esto significa una cobertura traslapada de territorios, lo que siempre es más costoso.

- *Estructuras complejas de las fuerzas de ventas*: cuando una compañía vende una gran cantidad de artículos a muchos tipos de clientes y en una área geográfica muy extensa, a menudo combina varios principios de estructura de la fuerza de ventas. Los representantes tal vez se especialicen por territorio-producto, territorio-cliente, producto-cliente o por territorio-producto-cliente.

Diseño territorial: la gran mayoría de compañías asigna sus representantes de ventas a territorios específicos, ya sea que posteriormente se especialicen en un producto o tipo de clientes.

Configuración del territorio: los territorios se forman combinando unidades más pequeñas, como condados, municipios o estados, hasta que constituyen un territorio con cierto potencial o cierta carga de trabajo. Cada vez se usan más los modelos de computadoras para diseñar territorios de ventas que logren cierto equilibrio de carga de trabajo, potencial de ventas, territorio compacto y eficiente de rutas. Una ruta eficiente de visitas de ventas por territorio reduce el tiempo o costo de viaje.

Otro aspecto inherente a la estructura organizacional es el relativo a la dimensión de la fuerza de ventas. Esta depende de:

- La cantidad de clientes actuales y potenciales.
- Su dispersión geográfica.
- La frecuencia con que es necesario visitarlos (que depende, a su vez, de los hábitos de compra

del cliente, sus necesidades, políticas de inventarios, etc.).

- La cantidad promedio diaria de visitas por vendedor (que es una función de la longitud de los recorridos que debe efectuar, así como del tiempo que dedica a viajar, a hacer antesala, a redactar informes, a asistir a reuniones de la empresa, a atender reclamos, etc.).
- Consecuentemente, la cantidad de clientes que puede atender cada vendedor.

La remuneración de los vendedores y supervisores constituye un tercer punto relevante a tener en cuenta en la organización de ventas. Los métodos aplicados son: sueldo, comisión o una combinación de ambos, generalmente esta última.

Cualquiera sea el método por el que se opte, debe generar el incentivo de la fuerza de ventas, proporcionar una razonable regularidad en sus ingresos, ser equitativo, no producir desbordes inesperados que pueden afectar la economía de la empresa y estar dotado de las características de controlabilidad, flexibilidad y simplicidad (sobre todo para la liquidación de las remuneraciones) que faciliten su administración. Asimismo, habrá que tener en cuenta que la legislación laboral y las relaciones sindicales imponen frecuentemente severas restricciones para migrar de un método a otro, sobre todo si se perjudican los intereses de los empleados.

En el caso de aplicarse comisiones, las bases pueden ser el monto de ventas, los beneficios o recurrirse a algún sistema de puntos que considere diversos factores (como: incorporación de nuevos clientes, precio promedio, descuentos y bonificaciones otorgados, venta de productos de promoción, etc.). Las comisiones pueden además ser: uniformes, diferenciadas, grupales, progresivas, lineales, regresivas, etc., según los propósitos específicos de la política de ventas aplicada.

Estrategia De Ventas:

Como un elemento de la mezcla de marketing, la fuerza de ventas contribuye ampliamente a la consecución de los objetivos y ejecuta ciertas actividades como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicio, recaudación de información y asignación. Bajo el concepto de marketing, la fuerza de ventas necesita habilidades en análisis de marketing y planeación, además de las habilidades tradicionales de ventas.

Una vez que se hayan escogido los objetivos de la fuerza de ventas, la estrategia de esta última debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de venta dará mejores resultados (venta individual, venta de equipo, etc.)? ¿Qué clase de estructura de la fuerza de ventas es más conveniente (territorial, por producto,

centrada en el cliente)?, ¿Qué tamaño debe tener ?, ¿ Cómo se remunerará a los vendedores en función del nivel de sueldos y de elementos como salario, comisiones, bonificaciones, gastos y prestaciones

Algunos autores señalan que no existe un conjunto de objetivos que pueda calificarse de óptimo en los programas de venta personal. Lo que se necesita es:

- Los objetivos corporativos generales de la firma.
- La estrategia mercadológica de ésta.
- Las estrategias mercadológicas de los competidores.
- La naturaleza de los clientes potenciales.
- Las relaciones más efectivas entre los elementos integrantes de la estrategia promocional de la

firma

- La transformación de estos objetivos en metas se realiza, en cada caso, mediante cuantificaciones que habrán de permitir su cotejo ulterior con los resultados efectivamente alcanzados, tales como:
- Volúmen de ventas: cuotas o presupuestos en valores por sector de la estructura, vendedor u
- otra

unidad de referencia.

- Participación en el mercado: porcentaje de participación.
- Beneficios: porcentaje o valor absoluto de ganancias brutas o netas sobre ventas.
- Control de gastos: monto a gastar por concepto y responsable o porcentaje sobre las ventas.
- Control de actividad: medidas de desempeño como, por ejemplo, cantidad promedio de visitas o entrevistas a efectuar por vendedor.

Publicidad y Promoción:

Tanto la publicidad como la promoción son recursos de la comercialización que emplean la comunicación para impulsar la venta.

La publicidad es unilateral e impersonal dirigida a un determinado público con el propósito de incidir sobre sus actitudes. Ha sido definida también como la emisión de comunicaciones a una audiencia anónima con la finalidad de informar, persuadir o recordar.

Dos son los elementos básicos que componen la estructura del fenómeno publicitario:

- Uno dinámico, que viene a constituir su flujo sanguíneo: la comunicación.
- Otro formado por los canales a través de los que fluye dicha comunicación: los medios.

La función de la publicidad radica en comunicar la aparición del producto, recordar su existencia y presentar sus ventajas diferenciales. Paralelamente, resulta una ayuda para modificar los procesos perceptivos básicos del consumidor, de forma que éste vea y sienta al producto de un determinado modo, se trata así de establecer un vínculo entre el producto y el consumidor.

El alcance social de la publicidad se ha ampliado en las últimas décadas. Braidot señala que la publicidad ha pasado de ser un fenómeno que excede la actividad de incentivación de venta de mercaderías. Se convirtió en uno de los mecanismos de regulación y fenómeno global de consumo, y a la vez, en un complicado sistema de comunicación, receptor y transmisor de modos culturales, manipulando técnicas cada vez más especializadas y más ligadas a los factores económicos y políticos de poder".

La promoción de ventas consiste en una variada gama de estímulos orientados a fomentar la compra de un producto, apoyando las acciones de la fuerza de ventas y la publicidad en los momentos y lugares apropiados. En efecto la promoción es habitualmente realizada durante ciertos períodos y se localiza en el sitio en que se desea llevar a cabo dicha gestión de refuerzo, ya sea en los puntos de venta o sus zonas adyacentes o bien donde se encuentra el consumidor (Por ejemplo: lugares de veraneo).

Las acciones promocionales suelen incluir: Instalación de stands en supermercados y plazas, demostraciones de productos, distribución de muestras, degustaciones, colocación de exhibidores en los comercios, cupones de descuentos o premios, ubicación del producto en cabecera de góndola en los supermercados, etc.

Todo lo mencionado anteriormente nos lleva a la necesidad de tomar decisiones sobre cada una de las áreas.

Decisiones de Publicidad

Genéricamente, la publicidad persigue una amplia variedad de objetivos, entre ellos:

- Lograr un adecuado conocimiento del producto y sus características.
- Brindar información al cliente y/o consumidor (especialmente acerca de los nuevos productos, ventajas y nuevos usos del producto, precio, servicios, lugares de venta, etc.).
- Obtener una respuesta afectiva del consumidor, que genere en él una actitud de valoración del producto y preferencia de la marca.
- Incitar a la compra.
- Lograr fidelidad del cliente hacia el producto que ya usa.
- Crear una imagen positiva de la empresa o mejorar la imagen actual.

En forma específica, los objetivos de la publicidad en un caso puntual habrán de depender de la estrategia y los objetivos de marketing. Tanto ellos como los recursos con que cuente la empresa serán determinantes y orientadores de las principales decisiones a adoptar en la materia:

- Presupuesto de la publicidad .
- Medios.
- Mensaje a comunicar.

Cada año las firmas deben decidir qué tanto van a gastar en publicidad. Cuatro de los métodos más comunes según Kotler son:

- *Método de porcentaje de ventas.*
- *Método "permisible".*
- *Método de paridad competitiva.*
- *Método de objetivo y tarea.*

Método de Porcentaje de Ventas: Muchas empresas fijan desembolsos para publicidad como cierto porcentaje específico de las ventas (ya sean regulares o que se prevén o del precio de las ventas).

Este método ofrece varias ventajas. Primero el método de porcentaje de ventas significa que los desembolsos en publicidad tal vez varíen con lo que la compañía puede "permitirse". Esto resulta de agrado de agrado de los miembros de la gerencia superior con mentalidad financiera, que opinan que los gastos de cualquier tipo deberían guardar estrecha relación con el movimiento de ventas de la corporación en el ciclo comercial. Segundo, este método estimula a la gerencia a pensar en términos de la relación entre costo de la publicidad, precio de venta y utilidad por unidad. Tercero, el método estimula la estabilidad competitiva en el mismo grado que las compañías competidoras gastan aproximadamente el mismo porcentaje de sus ventas en publicidad.

Método "permisible": Una gran cantidad de compañías fijan su presupuesto para publicidad sobre la base de lo que piensas que la compañía puede permitirse– Esto equivale a decir que la relación entre desembolso en publicidad y los resultados de ventas es, en el mejor de los casos , muy tenue. Si la compañía cuenta con suficientes fondos, debería gastarlos en la publicidad como en una especie de seguro.

Método de "paridad competitiva": Algunas empresas fijan sus presupuestos para publicidad específicamente para igualar los desembolsos de los competidores, es decir, mantener una paridad competitiva.

En pro de este método se proponen dos argumentos. Uno de ellos es que los desembolsos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. El otro es que mantener una paridad competitiva ayuda a evitar guerras en publicidad. Sin embargo, ninguno de estos argumentos es válido.

En todos los casos el presupuesto publicitario dependerá de una serie de factores:

- La competencia existente en el mercado.
- El ciclo de vida del producto.
- Si este es o no de consumo masivo.
- La política de la empresa en materia de publicidad.

La decisión inherente a medios debe tener en cuenta, en primer lugar, las características de cada uno de ellos, que se sintetizan a continuación:

- Diarios:
 - Oportunidad del mensaje.
 - Frecuencia de la circulación.
 - Circulación localizada o nacional.
 - Gran interés del lector.
 - Penetración en todos los grupos socio-económicos.
- Revistas:
 - Lectura profunda y detenida.
 - Selección de los lectores de una clase o segmento.
 - Distribución nacional o regional.
 - mayor permanencia que otros medios.
 - Amplia circulación secundaria (mayor cantidad de lectores por ejemplar .
 - Buena calidad gráfica.
 - Mayores posibilidades para desarrollar explicaciones.
- Radio, televisión y cine.
 - Alto valor de entretenimiento.
 - Capacidad de persuasión por la presencia humana.
 - Penetración en todos los grupos socio económicos.
 - Flexibilidad.
 - Emotividad.
 - Audiencia local, regional o nacional.
 - Vía Pública y Transportes.
 - Oportunidad de grandes ilustraciones de marca y producto.
 - Buena calidad gráfica.
 - Permanencia del mensaje.
 - Presentación del mensaje cerca del punto de venta.

Además, si bien se considera generalizadamente que la publicidad emplea medios masivos, es menester puntualizar algunas diferencias que existen entre estos. Por ejemplo: la televisión abierta llega a la casi totalidad de los hogares con una programación única por canal destinada a todos los públicos, la televisión por

cable, en cambio, cuenta con numerosos canales destinados a cada tipo de audiencia, lo que permite orientar los mensajes a la audiencia o segmento del mercado al que está dirigido el producto.

La empresa que desea hacer publicidad (el anunciante) debe afrontar, entonces una decisión que no es sencilla a efectos de la elección de los medios a emplear. Los pasos para adoptarla, según Kotler, son:

1. Decidir el alcance, la frecuencia y el efecto.
2. Escoger entre los principales medios.
3. Seleccionar vehículos específicos de los medios.
4. Decidir el momento oportuno de utilizarlos.

El alcance es la cantidad y tipo de personas a los que se espera llegar. La frecuencia es la cantidad de veces que estos estarán expuestos al mensaje durante el lapso que dure la campaña publicitaria. Y el efecto es la repercusión esperada.

Definidos estos aspectos, se procederá a seleccionar los medios a emplear, decisión en la que se tiene en cuenta criterios cualitativos y cuantitativos.

Los criterios cuantitativos más comunes son:

- Costo de llegada del mensaje, que se calcula de acuerdo con las prácticas habituales, por cada mil personas.
- Porcentaje de clientes potenciales que el medio permita alcanzar.
- Tiempo de exposición del mensaje.

Los criterios cualitativos, a su vez, son:

- Tipo de consumidores o segmento del mercado al que llega el medio.
- Compatibilidad del medio con el mensaje.
- Ambiente en el que el cliente potencial recibe el mensaje.
- Probabilidad de percepción del mensaje.
- Posibilidad de expresión del medio (movimiento, color, sonido, etc.).
- Grado de saturación publicitaria del medio, el cual, cuando es elevado, puede resultar contraproducente (por ejemplo: las tandas de aviso de televisión, que producen hastío, enojo, desatención y, con la ayuda del control remoto inducen a hacer zapping).

Desde luego que no hay un modelo o algoritmo que permita ponderar conjuntamente todos estos factores. En la práctica, para su evaluación, son justipreciados por el decididor de acuerdo con sus propios puntos de vista.

Por último, el mensaje es obviamente un componente clave del proceso de comunicación. Fruto de la labor conjunta de creativos de arte y redactores publicitarios, muchas veces encarnados por la misma persona, una larga polémica opone la claridad de lo que se desea expresar con el valor artístico de la producción publicitaria. Sin pretender dirimirla, lo que es necesario no olvidar es que la publicidad no debe pretender tener valor por sí misma (ganar el premio al mejor aviso) sino por el logro de los objetivos comerciales que persigue.

Si bien muchas empresas anunciantes cuentan con su propio departamento de publicidad, en su mayoría se manejan a través de agencias de publicidad, especializadas en administrar las complejas decisiones que estamos comentando.

Decisiones de Promoción de Ventas

Los principales objetivos de la promoción de ventas son los siguientes:

- Viabilizar la prueba del producto por el cliente.
- Inducir a la primera compra, a su repetición, al aumento de la cantidad comprada y/o a lograr una mayor frecuencia del consumo.
- Llamar la atención e informar más efectivamente sobre las mejoras introducidas al producto.
- Mejorar la imagen del producto.
- Neutralizar la fuga de clientes a la competencia.
- Captar nuevos comercios minoristas, inducir a los que ya son clientes a incorporar nuevos productos, y alentar las compras de temporada o la de ciertos ítems o líneas que se desean incentivar.
- Complementar y reforzar a la publicidad y la venta personal.

En cada caso, los objetivos específicos buscados deben ser tenidos en cuenta en la programación de actividades promocionales, al igual que otros aspectos, tales como: el momento de duración más adecuado a la campaña, los lugares elegidos para llevarla a cabo, las acciones a desarrollar, los elementos a utilizar, el presupuesto a invertir, etc.

Medición de la Efectividad de la Publicidad y La Promoción.

En publicidad, se suelen efectuar evaluaciones previas y posteriores destinadas a establecer la efectividad de una campaña o un anuncio puntual. A tal fin se emplean:

- Evaluaciones previas:
- Mediciones de audiencia (rating), con el objeto de saber a cuántas personas llegará el mensaje.
- Paneles de consumidores (actuales y potenciales), a los que se les pide opinión sobre los avisos o bien se analiza se recordación (pre test).
- Evaluaciones posteriores.
- Pruebas de reconocimiento o identificación del aviso y/o del mensaje y/o del producto.
- Prueba de recordación.
- Impacto sobre el volumen de ventas.

En la promoción de ventas, en general, no es corriente hacer evaluaciones de los resultados de las campañas. Existen, no obstante varias formas de realizarlas (casi siempre a posteriori):

- Impacto en las ventas del producto en la zona promocionada.
- Encuestas o estadísticas recopiladas durante la promoción.
- Pruebas de reconocimiento y recordación análogas a las de publicidad.

Estrategia de Publicidad y Promoción

Al igual que en el resto de las restantes variables controlables de la comercialización, el primer requisito esencial de las estrategias de publicidad y promoción es su adecuada integración con la estrategia de marketing.

En tal marco de referencia, una disyuntiva clave es la que opone: venta directa vs. publicidad.

La venta directa es considerada más efectiva que cualquier comunicación personal, pero es mucho más costosa.

Por ello, la decisión acerca de cuál de estos recursos a utilizar depende en gran medida de la cantidad de clientes y consumidores que se espera habrán de acceder al producto. Por ejemplo, a pesar del desarrollo explosivo del marketing directo, la mayor parte de los productos de consumo masivo siguen ajustándose más a los modelos de comunicación que brindan la publicidad y la promoción. La propia pasividad potencia las ventajas del amplio alcance y el bajo costo por contacto de la publicidad.

En cambio, cuando se trata de vender un producto complejo a un reducido número de personas o un commodity a unos pocos distribuidores, no caven dudas sobre las ventajas de la venta personal.

No obstante que en cada circunstancia la opción parece evidente, es menester remarcar la cantidad de errores que la realidad pone de manifiesto en tal sentido, sobre todo cuando empresas acostumbradas a manejar commodities se lanzan, por imperativos del mercado, integración horizontal o vertical, etc. – al negocio de masivos. Su renuencia a utilizar publicidad por considerarlo un gasto inútil es proverbial. Menos frecuentes pero igualmente proclives a la denuncia estratégica con los casos en que el tránsito se da en la dirección contraria.

Estrategia de comercialización:

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Señala al respecto Kotler: "para tener éxito los mercadólogos deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor: estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la ventaja estratégica lo más fuerte posible". La estrategia de comercialización no se reduce a una mera agregación de las estrategias inherentes a sus variables controlables, sino que constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más compatible con el, a fin de optar por el.

Esta concepción requiere de una mentalidad amplia e innovadora, inclinada a la visión en perspectiva, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado.

Según Wilensky, la *Clave del negocio*, es en definitiva, muy simple. Es una verdad casi trivial. Es mirar y ver a la empresa en el espejo del mercado, ¿Existe alguna otra forma de verla ?. Muchas veces, y casi sin darnos cuenta, analizamos y operamos el *Negocio* mirando hacia adentro, o en el mejor de los casos mirando de adentro hacia afuera. Sin embargo, tanto los seres humanos como las empresas únicamente pueden verse y ser vistos de afuera hacia adentro. *Marketing Estratégico* es, por

sobre todo, una filosofía empresaria: reconocer que el negocio está allá afuera. En un mundo muy distinto del mundo interno de las duras y ordenadas maquinarias y de los programables y prolijos cálculos. La estrategia y comercialización se formulará entonces a partir de interrogantes tales como:

- ¿Qué segmentos de mercados debe atender la empresa y cuál es la lógica para seleccionar tales elementos ?
- ¿Cómo deben posicionarse y diferenciarse los productos de la empresa con respecto de los de la competencia para lograr una ventaja competitiva ?
- ¿Cuál es la mezcla óptima entre las estrategias de precios, distribución y promoción, para cada oferta de producto de la empresa ?
- ¿Cuál es el ciclo de vida más probable del producto y como puede manejarse en provecho de la empresa

No hay una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa o en todo tiempo y lugar. En cada caso, debe tenerse en cuenta la misión de la organización, su posición en el sector económico, las oportunidades que se le ofrecen, las amenazas que afronta, así como sus propios recursos,

fortalezas y debilidades. Inclusive, en una empresa pueden requerirse diferentes enfoques estratégicos para distintos productos, unidades de negocios o mercados.

Entre los factores que diferencian a las estrategias por la que optaran distintas empresas, uno de considerable relevancia radica en su papel o posición en el mercado, ya que suelen ser muy distintos los enfoques estratégicos del líder, de los que adoptan el retador (el principal oponente), el seguidor (que generalmente trata de emular al líder o a otros competidores más poderosos que él) o el especialista

(que busca diferenciarse ocupando un nicho del mercado y respetando la consigna de ser cabeza de ratón y cola de león).

Clave en la formación estratégica es la visión o percepción del consumidor, en otras palabras, la estrategia vista desde el punto de la demanda. Según Levy la estrategia es dirigida hacia un determinado consumidor con el objetivo de que éste, por formar parte del mercado (segmento o segmentos) elegido, elija el producto (marca) que la estrategia incluye...el consumidor produce una percepción de la estrategia en forma estructura en la que arma una determinada configuración entre los diversos atributos que descodifica.

- A través de la estrategia, la empresa se posiciona en el mercado. "El posicionamiento comienza en un producto. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos. O lo mismo, no es correcto llamar a este concepto posicionamiento de producto. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, reordenar las conexiones que ya existen. De esta forma la estrategia de comercialización apunta a construir en la mente y en el espíritu del consumidor. En tal cometido no puede, sin duda, asumir una postura autista, sino que debe tener en cuenta al mercado y la competencia. Y esta última es algo más sutil que una mera lucha contra los que producen los mismos artículos o satisfacen las mismas necesidades que la empresa. En efecto, la competencia constituye una puja por obtener mayor porción posible de la capacidad de compra de los consumidores. La estrategia de comercialización resulta entonces una estrategia

competitiva.

Porter afirma que "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en

relacionar a una empresa con su medio ambiente", fundamentalmente con el sector de la

actividad económica (el sector industrial) en el cual compete, y sintetiza las cinco fuerzas que

moviliza la competencia en un sector. Estas son:

- *Amenaza de nuevos competidores al mercado:* Frente a estas, además de la reacción que el que pretende ingresar debe esperar de los competidores actuales, existen barreras para el ingreso, como: economía de escala de los oferentes en actividad, productos y marcas ya acreditados (con la inherente lealtad de los clientes), requerimiento de inversión, costo en que tiene que incurrir el comprador para cambiar de su proveedor habitual a uno nuevo, dificultades de acceso a las materias primas y a los canales de distribución establecidos, patentes, ubicaciones favorables ya ocupadas, subsidios o restricciones gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia correspondiente a la entrada del nuevo negocio o mercado, etc. ; barreras todas estas cuyo grado de vulnerabilidad o inexpugnabilidad dependerán en cada caso en particular.
- *Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes* (que se traduce en competencia de

de precios, batallas publicitaria, introducción de nuevos productos, incremento en el servicio al cliente o de la garantía, etc.). Entre los que la aumentan se encuentran: gran cantidad de competidores y equilibrio de ellos, estancamiento o crecimiento lento del sector (que hace que los que buscan expansión deban tratar de hacerlo a costa de la participación en el mercado de los restantes), productos perecederos o elevados costos de mantener inventarios, poca diferenciación entre los productos, incrementos importantes en la capacidad instalada, fuertes barreras de salida,etc.

- *Presión de productos, sustitutos*, que –aún siendo de distinta naturaleza– satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. Por ejemplo: los servicios ferroviarios y de ómnibus de larga distancia frente al transporte aéreo.
- *Poder negociador de los clientes*, ya sea por su elevada participación en las ventas de la

empresa, su gran volumen de compra, la facilidad de cambiar de proveedor, su política de integración vertical hacia atrás, etc.

- *Poder negociador de los proveedores*, por razones análogas a las del punto anterior, aunque en sentido inverso.

Según Porter, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mencionadas hay tres estrategias genéricas:

- *Liderazgo en costos*.
- *Diferenciación de productos*.
- *Focalización o alta segmentación* (orientación a un nicho de mercado).

"La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores". Para ello se requiere analizar a éstos, en función de los siguientes distintos aspectos:

1– Qué impulsa al competidor.

- *Objetivos futuros*: en todos los niveles de la dirección y en direcciones múltiples.

2– Qué es lo que está haciendo y que puede hacer el competidor.

- *Estrategia actual*: forma en la que la empresa está compitiendo en la actualidad.

3– Perfil de respuesta del competidor .

- ¿ Está satisfecho el competidor con su posición actual ?
- ¿ Qué movimientos o probables cambios de estrategias hará el competidor ?
- ¿ Dónde es vulnerable el competidor ?
- ¿ Dónde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor ?

4- Supuestos: sobre sí mismo y el sector industrial.

5- Capacidades: tanto los puntos fuertes como los puntos débiles.

En función de los elementos enumerados, la empresa optará por las acciones competitivas a entender:

- Guerra competitiva.

Movimientos competitivos, que pueden ser: cooperativos (o no amenazantes) amenazantes o defensivos.

- Asunción de compromiso frente a los clientes.
- Acción centrada en puntos focales.

Los nuevos sistemas de ventas son los que utilizan por ejemplo los supermercados (Jumbo – Carrefour – etc.) que se basan en lo siguiente.

Para que un producto se pueda vender , tiene que tener la primera lenada de gondola y de deposito GRATIS.

El pago es la los 30 o 60 días y se discute el precio.

Bibliografia:

- Klein, Miguel Jorgue: Cursogramas: Tecnicas y Casos
- Kotler, Philip: Direccion de Mercadotendencia
- Senn: De informacion para la administracion
- Solana, Ricardo: Aministracion de organizaciones
- Papuntes varios