



1



Definición del mercado





Introducción a las decisiones comerciales

Vicente Font

precaución • alegría • cobardía • curiosidad • felicidad • disfrute • inquieto • positividad • soledad • calor • precaución • alegría • cobardía • curiosidad • felicidad

Introducción a las decisiones comerciales

Actividad comercial

La finalidad de la empresa es proporcionar productos o servicios que satisfagan necesidades o resuelvan problemas. Para alcanzar sus fines, las compañías deben realizar dos tareas básicas; la primera, producir el bien o servicio. La segunda, lograr que este llegue a la persona o entidad que va a beneficiarse del mismo. Podemos concluir diciendo que las actividades esenciales de cualquier compañía son dos: la producción —hoy llamada por muchos operaciones— y la comercialización. Tras esta introducción, vamos a analizar algunos asuntos de la vida comercial de los negocios.

Múltiples aspectos de la actividad comercial

Una de las cosas que destacan al analizar el área comercial es el gran número de aspectos que engloba. El responsable de esta área debe tomar decisiones sobre temas tan diversos como: precio, calidad, marca, envase, publicidad, promociones, vendedores, canales de distribución, y muchos otros.

Al tener que manejar cosas tan diversas, la labor comercial suele ser un trabajo complejo y apasionante.

Cambios del entorno

Cuando se piensa en cualquier actividad comercial, se descubre enseguida el enorme impacto de los cambios que se suceden en el mundo actual. La tecnología evoluciona con rapidez; la competencia se mueve de unos países a otros; los canales de distribución se agrupan alcanzando tamaños muy superiores a los fabricantes; los gobiernos legislan de modo continuo, los consumidores modifican su hábito de compra ante las presiones de la moda y de otras culturas. La suma de estas dinámicas obliga a los responsables comerciales a ser flexibles y a estar muy atentos para adaptarse con eficacia a las nuevas realidades. Éxitos pasados no garantizan nada en la situación actual; a veces pueden incluso ser un lastre.

Dificultad de la venta

La experiencia indica que vender no es tarea fácil. Los clientes tienen dudas sobre si están comprando algo que realmente les interesa y si ese algo es la mejor de las alternativas que se les puede presentar. Comprar es, a veces, correr un riesgo que el cliente tiende a minimizar si no puede lograr que desaparezca del todo. Descubrir modos de convencer a los clientes es algo básico para alcanzar el éxito.

El coste de la venta

Superar la dificultad de la venta lleva a poner más recursos al servicio de la labor comercial. Ahora bien, cada una de las actividades que se llevan a cabo —visitas comerciales, publicidad, oferta de precios más bajos— tiene un coste que es preciso ponderar con mucha cautela antes de comprometerlo. El reto es alcanzar las metas necesarias con los mínimos recursos posibles.

La presencia de competencia

Un buen trabajo no garantiza el éxito en esta área de la empresa. Siempre puede aparecer un competidor que satisfaga la misma necesidad de mejor modo o con un coste menor. Sin embargo, no siempre la competencia es algo negativo; en ocasiones, la aparición de alternativas facilita que los clientes se familiaricen con el servicio ofrecido, con lo que crece el mercado total y cada competidor aumenta sus ventas.

Algunas críticas a la actividad comercial

La clásica polémica sobre si se satisfacen necesidades reales o más bien se ofrecen bienes o servicios superfluos está a menudo presente en la mente de muchas personas. A esto se añaden las dudas sobre la ética de algunos comportamientos: márgenes excesivos, publicidad que presenta a la mujer como un objeto, engaños en las ofertas, informaciones confusas en la comunicación, etc. El responsable comercial debe decidir cómo enfocar estos temas en un mundo en el que no cesan de aparecer escándalos empresariales en los medios de comunicación.

El Departamento Comercial y de Marketing

Al hacerse más difícil la labor de ventas, las compañías han ido invirtiendo recursos humanos y económicos para responder a los nuevos retos. Durante años, lo único importante era la tarea de ventas propiamente dicha y, de hecho, muchas compañías tenían un único Departamento, el de Ventas. Más adelante, algunos vieron la conveniencia de crear una función para analizar con detalle el comportamiento del consumidor, diseñar planes de comunicación, implantar promociones, mejorar los envases, etc.; en definitiva, en pensar cómo vender más y mejor. Para ello se crearon los Departamentos de Marketing.

Después, el gran crecimiento de los grandes clientes, a veces por fusiones o adquisiciones, ha aconsejado crear una nueva función para seguir con mayor detalle las relaciones con esas entidades. Este Departamento se llama *Trade* o de relaciones con los clientes clave.

Conviene señalar que bastantes compañías utilizan la palabra marketing para el conjunto de todas las funciones comerciales; otras entidades la reservan para las tareas de pensar cómo mejorar la acción de venta. En algunos casos, el Departamento de *Trade* se engloba en el de Marketing; en otras empresas, goza de mayor independencia.

Si nos centramos a partir de ahora en las decisiones comerciales, la gran dispersión de temas aconseja ordenar de modo sistemático los asuntos a tratar. Un modo sencillo de clasificar el trabajo del responsable comercial puede ser:

- Mercados objetivo
- Necesidades a cubrir
- Oferta a hacer a esos mercados
- Colocación de la oferta
- Dinámica comercial
- Organización comercial
- Relaciones con otras funciones de la empresa

Las decisiones comerciales

En la mayoría de los tratados clásicos sobre el mundo comercial, se sigue una clasificación más sencilla y muy gráfica, que agrupa todos los elementos del plan comercial «marketing mix» en las famosas «4 P»: producto, precio, publicidad y *place* (distribución, venta...).

■ Mercados objetivo

Una de las decisiones iniciales consiste en elegir el grupo de personas o entidades a las que voy a ofrecer mis artículos. Tomar esa decisión exige tener claro el tipo de producto o servicio que voy a ofrecer. De hecho, en casi todas las ocasiones, el binomio producto-mercado es difícilmente separable.

Dentro de este apartado aparecen decisiones relacionadas con: estudios de mercado, segmentación, número de segmentos y mercados a abordar, y relación con la dirección general.



■ Estudios de mercado

Para acertar en las decisiones sobre el mercado, hay que dilucidar si interesa hacer estudios sobre las características cualitativas de los clientes potenciales y sobre el volumen de ventas que se prevea alcanzar. Conocer el comportamiento de los usuarios ayuda a establecer muchas de las políticas comerciales; tener una idea de volúmenes facilita acertar en la cantidad de recursos a poner sobre el tapete. Con este estudio, también se logra información valiosa sobre las actuaciones de los competidores. Como es lógico, hay que comparar la ayuda que cada estudio puede proporcionar con el coste de realizarlo.

■ Segmentación

Del conocimiento de clientes y competidores, se deriva en ocasiones el interés en limitar nuestra labor a un cierto grupo de personas o entidades, llevando a cabo lo que se llama «segmentar» el mercado. El responsable comercial debe elegir el modo de describir y diferenciar sus clientes potenciales del resto del mercado. Segmentar el mercado de modo creativo suele proporcionar, en ocasiones, ventajas claras, al permitir adaptar mejor nuestra oferta de los clientes seleccionados. Elegido el segmento al que vamos a dirigirnos, hay que conocer en detalle cosas como: existencia de prescriptores que influyen en la decisión, proceso de compra, grado de lealtad, cultura que posee sobre el artículo de que se trate. Solo así lograremos enfocar el resto de actividades para optimizar nuestros esfuerzos.

■ Número de segmentos y mercados

Los responsables comerciales han de elegir entre dedicar sus esfuerzos a un solo segmento, adaptando su oferta a ese grupo de clientes, y ofrecer algo menos específico, que permita a compradores de distintos segmentos estar a gusto con la oferta. El volumen de cada mercado, los costes de atenderlos y la acción de la competencia, son factores que afectan a esa decisión.

En esta misma línea, hay que decidir en cuántas regiones, países y zonas del mundo trabajar, y si vamos a actuar de la misma forma en todas ellas.

■ Relación con la dirección general

La elección del mercado o, si se quiere, del binomio producto-mercado, debe ser coherente con los objetivos generales de la empresa.

Los responsables comerciales deben cooperar con la dirección general para alinear el mercado elegido con los recursos de la empresa. Solo así podrán obtener la rentabilidad necesaria que asegure la viabilidad del negocio.

■ Necesidad a cubrir

Una vez seleccionado el cliente, hay que decidir el número de necesidades que vamos a atender y la relación que existirá entre las mismas. Por ejemplo, hay bancos especializados en unos pocos servicios, y otros que se dedican a la banca universal; hay empresas de informática que solo venden impresoras, y otras que ofrecen el paquete informático completo. En otras ocasiones, hay compañías que tratan de captar al mismo cliente en distintas situaciones; un ejemplo puede ser el de muchos grupos hoteleros que ofrecen ubicaciones de ciudad y de vacaciones, con pocas y muchas estrellas, decoraciones clásicas y extravagantes, para que el cliente que confía en una marca hotelera pueda recibir un servicio distinto, dentro del mismo grupo, según sea la ocasión de compra.

■ La oferta de la empresa

Elegidos los clientes y la necesidad que se quiere atender, llega el momento de decidir la oferta a presentarles. Ya hemos subrayado que muchas veces el proceso es inverso; es decir, la compañía es capaz de producir algo y hay que buscar el segmento de clientes que valoren la oferta.

Al diseñar la oferta que se va a presentar, hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales. El primero, buscar las razones que van a llevar a los clientes potenciales a adquirir los productos; el segundo, identificar los motivos que se van a proporcionar para que prefieran nuestra oferta a otras alternativas que se les presenten. De los muchos componentes de la oferta, vamos a comentar algo sobre los siguientes:

- a) Productos o servicios a presentar
- b) Lanzamiento de nuevos productos
- c) Gama
- d) Características técnicas
- e) Precio
- f) Condiciones de venta
- g) Presentaciones. Envases, tamaños
- h) Nivel de servicio
- i) Servicio posventa
- j) Marca a utilizar
- k) Imagen a transmitir



■ Productos o servicios a presentar

Una idea básica es identificar con precisión qué utilidad real va a obtener el cliente con la oferta. Para ello, hay que superar la fuerte tendencia de los comerciales a explicar con claridad lo que es o hace su producto, dedicando menor esfuerzo a hacer tangible lo que gana el usuario con la oferta.

Realizar con profundidad la tarea anterior arroja luces sobre el planteamiento comercial de las empresas. Siguiendo un ejemplo clásico, es mucho más rico el planteamiento del negocio si creo que su objetivo es cubrir las necesidades de transporte, que ceñir la oferta a la venta de billete de tren; si aparecen nuevos modos de cubrir la necesidad de viajar, tendré mayor facilidad para modificar mis servicios adaptándolos a la nueva tecnología.

■ Lanzamiento de nuevos productos

Algunos autores creen que la clave de las empresas es la innovación; sin llegar a esos extremos, es evidente que estamos en un terreno de gran importancia. El que decide los temas comerciales debe establecer aspectos como:

- Frecuencia de lanzamiento de novedades
- Grado de innovación que van a tener
- Origen de las ideas de las nuevas ofertas (tecnología, mercado, operaciones...)
- Relación de lo nuevo con lo que ya se comercializaba
- Recursos a poner al servicio de las nuevas ideas

■ Gama

Dice un antiguo adagio empresarial que un negocio debe ser lo más sencillo posible; el argumento se basa en que la complejidad eleva tremendamente los costes de la gestión. Sin embargo, y en especial al ir madurando los mercados, tener más o menos gamas es una decisión que adquiere relevancia. Algunas alternativas a ponderar, aplicadas a una empresa cervecera, son:

- Tipo de producto (con alcohol, sin alcohol, *pilsen*, extra, negra...)
- Precios (lujo, normal, barata)
- Presentaciones (litro, tercio, latas...)

Si nos fijamos en una empresa de champús, aparecen además:

- Artículos solo para un miembro de la familia o tamaños familiares
- Tamaños para pocos usos (viajes) o para uso en casa

En el caso de los servicios, por ejemplo en un banco.

- Ofertas por Internet, junto con otras donde hay presencia del vendedor

Como es lógico, también hay que decidir cuándo suprimir alguno de los componentes de la gama que proporciona menores ventajas que el coste en que se incurre al proporcionarlo.

■ Características técnicas

Una decisión relevante, por afectar a la rentabilidad, hace referencia al conjunto de presentaciones técnicas que va a incluir nuestra oferta. Conocer a fondo los deseos de los clientes nos debe permitir limitar nuestra oferta a lo que estos realmente valoran, ahorrando todo lo que tiene menos importancia para ellos y potenciando los aspectos más apreciados. Las empresas tienen que proporcionar la mayor utilidad real con la mínima aportación de recursos; mejorar continuamente esta relación es una de las labores clave de todo directivo.

■ Precio

El precio es —sin duda— uno de las componentes más importantes de la oferta. Debe ser atractivo para los clientes y proporcionar el suficiente volumen de negocio y margen unitario para que la empresa pueda ser viable.

Fijarlo es una decisión para la que hay que contar como mínimo con datos del tipo:

- Costes directos e indirectos en función del volumen
- Precios de artículos competitivos o sustitutivos
- Valoración que hacen los clientes de nuestra oferta

Una vez con esos datos sobre la mesa, empiezan a aparecer todo tipo de factores y circunstancias. El que decide debe elegir entre:

- Empezar caro para más tarde ir bajando los precios. Se aprovecha así la novedad para lograr mayores márgenes en las etapas iniciales y, a veces, se incrementa el prestigio de la oferta.
- Entrar a precio bajo para hacer crecer el mercado y/o captar rápidamente el mayor número de clientes, desanimando una respuesta inmediata de los competidores.
- Presentar un precio único o pedir cantidades diferentes según el beneficio que obtienen los clientes. De esto último, tenemos el ejemplo de las líneas aéreas, que distinguen un montón de cosas: turista y negocios, momento en que se hace la reserva, billete en papel o electrónico, número de días de antelación, y tantos otros.

■ Condiciones de venta

Las condiciones de venta son también de gran relevancia para el éxito de la empresa. Suelen existir en cada sector unas condiciones estándar que, sin embargo, pueden modificarse para lograr algún beneficio. Por ejemplo, financiar a clientes que empiezan negocios suele ser algo que estos aprecian mucho y que los puede hacer fieles cuando hayan logrado su tamaño objetivo. En otro sentido operan los descuentos de pronto pago, que mejoran la liquidez a cambio de bajar la rentabilidad. Siempre se pueden ofrecer trajes a medida si se logra evitar la transmisión de información entre los clientes o es posible justificar de modo claro las diferencias.

■ Presentaciones, envases, tamaños

En muchas ocasiones, el tipo de envase —plástico o cartón—, y aún más la presentación: etiquetas, colores, etc., son aspectos importantes para el éxito del producto. Esto adquiere mayor relevancia en el caso de ventas en régimen de autoservicio.

■ Nivel de servicio

Parte de la oferta consiste en decidir el nivel de servicio que pretendemos ofrecer a nuestros clientes. En este componente, hay varios matices:

- Precios distintos en función de la disponibilidad para servicio inmediato
- Ofrecimiento de servicio de instalación
- Presencia de asesoramiento por parte del vendedor
- Plazo de entrega de la mercancía
- Entregas a domicilio
- Adaptación, *a posteriori*, a las necesidades singulares de algunos clientes

■ Servicio posventa

Decidir la existencia o no de servicio posventa, quién va a proporcionarlo (la propia empresa o alguien subcontratado), la velocidad de respuesta y el nivel de garantía, son aspectos a menudo esenciales dentro de la oferta a presentar.

■ Marca e imagen

La marca es, a veces, algo de gran importancia. La facilidad para recordarla, las asociaciones que la palabra produce, poder usarla en diferentes países o culturas, y otros matices, son aspectos importantes para lograr el éxito.

A la vez, el que decide ha de establecer la imagen que quiere transmitir a sus clientes; es decir, lo que pretende que ellos piensen cuando les venga la empresa a la cabeza.

■ Colocación de la oferta

Definidos la oferta y los clientes objetivo, llega el momento de establecer el modo de llegar al mercado. Dentro de este capítulo, se deberá decidir cosas como:

- Canales de distribución
- Vendedores
- Publicidad
- Promociones
- Relaciones públicas
- Comunicación general



■ Canales de distribución

Para atender a los clientes, hay que realizar un buen número de actividades, que pueden ser desarrolladas por la misma organización o por entidades diversas. Como mínimo, se pueden distinguir (aunque no siempre se dan todas):

- Venta
- Reparto
- Almacenamiento
- Cobro
- Financiación
- Asesoría
- Servicio posventa

El que decide debe elegir quién y cómo se efectuarán las actividades que su oferta y clientes necesiten.

Además, la existencia en muchas ocasiones de canales ya establecidos que dan servicio a muchos proveedores y clientes, exige definir un buen cúmulo de cosas:

- Uso de canales ajenos o propios
- Número de niveles para llegar al cliente final
- Mezcla de propios y ajenos en diferentes niveles o para distintos clientes
- Aspectos a los que hay que adaptarse por estar estandarizados en el sector

No acaban aquí las decisiones referentes a los canales; el responsable comercial deberá establecer el modo de gestionar esta faceta de su trabajo. Cosas que se plantean con frecuencia son:

- Modo de motivar a los canales para que apoyen tu oferta y hagan bien su trabajo
- Gestión del conflicto que suele producirse si se opera con canales distintos, al crecer la dimensión de muchos interlocutores
- Concesión o no de ciertas exclusivas
- Políticas de precios para cada interlocutor
- Adaptación a los cambios que se suceden con gran rapidez

Si son canales propios, el responsable debe hacerse cargo de que, en muchas ocasiones, la dinámica comercial del proveedor y del canal es distinta, no pudiéndose aplicar iguales criterios para dirigirlos adecuadamente.

■ Vendedores

La labor de ventas, es decir, lo que se pretende que haga el vendedor, es el principio de una serie de decisiones importantes:

- Perfil profesional de las personas que venden
- Modo de desempeñar su labor
- Forma de dirigirles, ayudarles, controlarles
- Sistemática de selección, formación, remuneración, motivación, plan de carrera, causas de despido...

Si la empresa trabaja con productos distintos, atiende mercados con características no del todo similares y llega a diferentes zonas geográficas, se hace preciso decidir el grado y modo de especialización de vendedores. Hay compañías que los especializan por productos, canales, mercados, zonas geográficas, productos nuevos o clásicos, y otros similares.

■ Publicidad

El aspecto más conocido por el gran público de la actividad comercial es el componente publicitario. El responsable comercial ha de elegir:

- Si necesita o no hacer publicidad
- Qué tipo de publicidad (informativa, de nivel, de valores...)
- A quién hay que llegar con ella (pocos clientes o muchos)
- Qué medios debe utilizar
- Idea a transmitir
- Frecuencia del contacto publicitario
- Época de su realización
- Objetivo a lograr
- Modo de saber si el objetivo se ha logrado
- Colaboradores necesarios para hacer publicidad
- Presupuestos a dedicar a cada campaña



La evidente dificultad de aislar en muchos casos la publicidad de otras causas incrementa la tensión que las decisiones sobre este campo ocasionan al responsable comercial. El impacto sobre la imagen de la compañía, que

a veces afecta a las personas que están en ella como accionistas o directivos, hace imprescindible ponderar con detalle sus características. El efecto de largo plazo de la imagen, con la consiguiente dificultad de modificarla de hoy para mañana, aporta nuevos y difíciles ingredientes a la tarea de decidir sobre este componente del plan comercial.

■ Promociones

La importancia de vender cuanto antes los productos o servicios, el interés en frenar a la competencia, y razones similares, justifican la existencia de promociones comerciales.

Las promociones pueden estar dirigidas al público o al canal de distribución. En este último caso, se puede pretender que se lo quede el canal, o que les pase en todo o en parte a los clientes fieles.

Los directivos comerciales deberán:

- Establecer el objetivo que se pretende con cada acción promocional
- Decidir si hacer o no promociones de los diferentes tipos
- Fijar el presupuesto
- Elegir la promoción que se va a hacer
- Seleccionar la entidad colaboradora para la implantación de los planes promocionales
- Decidir cómo evaluaremos el éxito de cada acción



■ Relaciones públicas

En algunas empresas, es importante decidir si conviene dedicar esfuerzos a lograr que los medios de comunicación le dediquen espacios gratuitos, dado el aspecto de noticia que tienen algunas de las ofertas de la empresa. En la misma dirección, el responsable debe decidir si le conviene tratar de que ciertos clientes tengan contactos con actividades de la compañía dirigidas a aumentar el conocimiento de la existencia de algún producto, o a modelar la imagen que esas personas tienen de la empresa o de sus artículos.

■ Comunicación

Además de los elementos comentados, el encargado de los aspectos comerciales ha de ponderar el interés de desarrollar o no cierto número de actividades que tienen que ver con la comunicación de la empresa con el entorno.

Si bien estas tareas superan el estricto ámbito del departamento comercial, tienen a veces un considerable impacto en sus resultados. Por ejemplo, muchas entidades cuidan con esmero cosas como:

- Comunicación interna
- Atención a los que se conectan con la empresa siguiendo distintos cauces
- Patrocinios
- Aparición en películas de cine, teatro, eventos...

■ Dinámica comercial

Elegido el mercado, fijada la oferta y dibujado el modo de colocarla, llega el momento de decidir sobre la forma de llevar a cabo la labor comercial. En este aspecto, destacarían temas como:

- El modo concreto de llevar a cabo cada acción
- El momento en que se debe llevar a término
- El ritmo de hacer cada cosa
- Las prioridades a establecer
- Las diferentes etapas a ir cubriendo
- Caminos para ir estabilizando los logros adquiridos
- Sistema de control de toda la acción comercial

Consulta a la dirección general sobre el interés de adquirir compromisos de largo plazo con entidades ajenas como colaboradores o socios

Estamos ante un campo al que se le dedica poco espacio en los libros clásicos sobre esta área de la empresa, pero que son cruciales para el logro de los objetivos de cada negocio.

■ Organización comercial

En la medida en que el responsable comercial tiene personas a su cargo, deberá tomar decisiones sobre:

- Diseño de toda la organización comercial
- Procedimientos para que la organización se mueva para alcanzar los objetivos establecidos en esta área
- Propuestas de formas de coordinación con las otras áreas de la compañía

Además, y ante una propuesta de cambio de organización o de procedimientos, debe decidir cómo implantar la solución para superar las resistencias y contradicciones que todo cambio suele encontrar.

■ Relación con otras funciones de la empresa

Aunque su trabajo sea específicamente comercial, el responsable de esta área debe plantearse soluciones a los posibles conflictos que aparezcan al implantar el plan comercial. Campos que le afectan suelen ser:

- Producción
- Finanzas, contabilidad, costes
- Tecnología
- Sistemas de información
- Investigación y desarrollo
- Asignación de recursos



■ La ética en las decisiones comerciales

Como es lógico, en casi todas las decisiones comerciales aparecen aspectos éticos que han de ser tenidos en cuenta por las repercusiones en el propio responsable del área, en su equipo inmediato, en el resto de la organización y en toda la sociedad.

Algunos de los campos y aspectos donde surgen con mayor evidencia aspectos relacionados con la ética o con el deber son:

- Productos con defectos de mayor o menor gravedad
- Contenido de las campañas publicitarias
- Veracidad en las informaciones
- Transmisión de datos
- Precio justo
- Venta de cosas necesarias o superfluas
- Modo de tratar a los colaboradores
- Sobornos
- Fidelidad a la palabra dada
- Concentración de poder en la empresa, canales de distribución y clientes fieles
- Condiciones de financiación, intereses

Hemos asistido en los últimos años a tantos y tan espectaculares hechos relacionados con la falta de ética en los negocios que es probable que se haya acrecentado en el comportamiento comercial la sensibilidad ante este aspecto del trabajo. Sin embargo, no resulta fácil evitar la presión que ejercen en el día a día modos de actuar generalizados en algunos sectores y peticiones concretas de gentes con gran poder decisorio.

it does no
e distribu
analysis
too ma
ement. Ra
work