



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA
INDUSTRIAL**

**EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE
MERCADERO, VENTAS, *TRADEMARKETING* Y PLANIFICACIÓN
EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS**

JEFFRE LEONEL MARTÍNEZ ACEITUNO

ASESORADO POR ING. RUDY GIOVANNI LÓPEZ DE LEÓN

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE MERCADEO,
VENTAS, TRADEMARKETING Y PLANIFICACIÓN EN UNA EMPRESA
MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JEFFRE LEONEL MARTÍNEZ ACEITUNO

ASESORADO POR ING. RUDY GIOVANNI LÓPEZ DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2003

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II:	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
VOCAL III:	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR:	Ing. Edgar Quevec Robles
EXAMINADOR:	Inga. Aura Alida Domínguez Oajaca
EXAMINADOR:	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras
SECRETARIA:	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE MERCADEO, VENTAS, *TRADEMARKETING* Y PLANIFICACIÓN EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo 2002.

Jeffre Leonel Martínez Aceituno

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por su infinita misericordia, al permitirme compartir este momento con mi familia.
- Mi esposa** Shary Edith Marroquín Sosa
Por su amor, comprensión y apoyo en todo momento.
- Mis padres** Marta Alicia Aceituno Véliz de Martínez
José Leonel Martínez Reyna
Por su amor, ejemplo, apoyo y esfuerzo en todo momento para poder compartir este triunfo.
- Mi hermano** Roger Alexander Martínez Aceituno
Por los inolvidables momentos que juntos compartimos.
- Mis familiares** Por su incondicional apoyo para obtener este éxito.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por haberme dado los conocimientos necesarios para poder desenvolverme en un mundo cada vez más competitivo.

A BDF Centroamérica, S.A. por la oportunidad que me brinda de desarrollarme profesionalmente.

Al Ing. Rudy Giovanni López de León, por su amistad, sus sabios consejos y su apoyo incondicional para que pudiera alcanzar este éxito.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. CONCEPTOS	
1.1 ¿Qué es trabajo en equipo?.....	1
1.1.1 Características de un equipo efectivo.....	2
1.1.2 Importancia del trabajo en equipo.....	4
1.2 Proceso de solución de problemas en equipo.....	6
1.2.1 Trabajar todos juntos.....	6
1.2.2 Lograr un consenso.....	6
1.2.3 Describir un proceso.....	8
1.2.4 Identificar los problemas.....	9
1.2.5 Determinar la causa de los problemas.....	9

1.2.6	Seleccionar soluciones realistas.....	11
1.2.7	Implementar soluciones.....	12
1.2.8	Analizar resultados.....	12

2. ESTRUCTURA ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE MERCADERO, VENTAS Y TRADEMARKETING

2.1	Estructura actual de los departamentos.....	15
2.1.1	Departamento de Ventas.....	15
2.1.1.1	<i>Flow Chart</i> de ofertas anuales con el cliente.....	15
2.1.1.2	Proyección de <i>forecast</i> , en base a ofertas negociadas.....	18
2.1.2	Departamento de Mercaderos.....	19
2.1.2.1	<i>Marketing Budget</i>	19
2.1.2.2	<i>Flow Chart</i> anual de publicidad.....	21
2.1.2.3	Estrategia de precio de ofertas.....	23
2.1.3	<i>Trademarketing</i>	23
2.1.3.1	Manejo de personal de <i>Outsourcing</i>	23
2.1.3.1.1	Capacitación.....	25
2.1.3.2	Promociones.....	26
2.1.3.3	Segundas exhibiciones.....	26
2.1.3.4	<i>Merchandising</i>	27
2.1.3.4.1	Altura a la que deben estar	

	colocados los productos.....	73
	2.1.3.4.2 Angulo de visibilidad del cliente.....	75
	2.1.3.5 Administración de espacios.....	76
2.2	Diagrama de flujo de operaciones actual.....	77

3. MODELO PROPUESTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE MERCADEO, VENTAS, TRADEMARKETING Y PLANIFICACIÓN

3.1	Áreas a mejorar en los departamentos.....	79
3.1.1	Departamento de Ventas.....	81
3.1.1.1	Sistema propuesto para la planificación del <i>forecast</i>	82
3.1.1.2	Resultados del sistema propuesto para la adecuada planificación del <i>forecast</i>	83
3.1.1.3	Nivel de Servicio hacia los clientes.....	83
3.1.2	Departamento de Mercadeo.....	84
3.1.2.1	<i>Flow Chart</i> de publicidad, en base al <i>Flow Chart</i> de Ofertas anuales elaborado con el cliente.....	94
3.1.3	<i>Trademarketing</i>	97
3.1.3.1	Coordinar al personal de <i>Outsourcing</i> para enfaticar apoyo a productos en oferta.....	97
3.1.3.2	Coordinar entrega de material promocional de productos en oferta.....	98

3.1.3.3 Consecución de segundas exhibiciones de productos ofertados.....	98
3.2 Diagrama de flujo de operaciones propuesto.....	99
4. SEGUIMIENTO Y CONTROL	
4.1 Análisis de precisión de forecast en el Departamento de Planificación.....	101
4.1.1 Comparación venta vrs. Inventario.....	102
4.2 Resultados de venta atados al Flow Chart de Marketing.....	102
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Tabla modelo para método de votación múltiple.....	7
2. Descripción gráfica de un proceso.....	8
3. Modelo para la realización de la técnica Matriz-Frecuencia-Prioridad.....	10
4. Matriz Costo-Beneficio.....	11
5. Formato para Autoanálisis.....	13
6. <i>Flow Chart</i> de ofertas anuales.....	17
7. <i>Forecast</i>	18
8. <i>Marketing Budget</i>	20
9. <i>Flow Chart</i> anual de publicidad.....	22
10. Formato de control de horario para personal de <i>Outsourcing</i>	24
11. Formato de control de material promocional.....	25
12. Comparación del campo de visión con respecto a la altura, con la edad.....	74
13. Campo óptimo de visión.....	75
14. Diagrama de flujo de operaciones actual.....	77
15. Formato modificado de <i>Forecast</i>	82
16. <i>Flow Chart</i> de publicidad acorde con el <i>Flow Chart</i> de ofertas	95

17. Diagrama de flujo de operaciones propuesto.....	99
18. Formato para cálculo de índice de precisión de <i>Forecast</i>	102
19. Tipos básicos de mercados de consumidores.....	110
20. Tipos básicos de competencia.....	111

GLOSARIO

Actividades promocionales	Incentivos a corto plazo para alentar la adquisición o venta de un producto o servicio. También se llama así la amplia variedad de instrumentos tendientes a estimular una respuesta inmediata o más fuerte por parte del mercado. (p.17)
Flow Chart	Es un diagrama que puede ser utilizado para organigramas, calendarizaciones, etc. (p.15)
Forecast de Ventas	Planificación del inventario de la empresa para los meses siguientes en base a un pronóstico de ventas (p.17)
Key Account Manager	Gerente de cuenta clave (p.14)
Marketing Budget	Desglóce en diferentes rubros del presupuesto que se tiene para comercializar los productos. (p.18)
Mercadeo	Actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio. (p.22)

<i>Merchandising</i>	Significa comercialización, y es todo lo concerniente a la exhibición de los productos, forma en que se coloca, altura a la que se colocan, tipo de exhibición, precios. (p.25)
<i>Outsourcing</i>	Servicios de empresas de terceros. (p.22)
<i>Rating</i>	Índice con el cual se mide la audiencia de un determinado programa de televisión o radio. (p.19)
<i>Target</i>	Grupo objetivo de personas a las cuales va dirigida una campaña publicitaria (p.21)
<i>Trademarketing</i>	Departamento o persona que mantiene una estrecha relación con el comercio, con el área de mercadeo y con el área de ventas. (p.14)

RESUMEN

Para poder comprender el concepto de lo que realmente es trabajo en equipo, se debe definir claramente el concepto, las características que debe tener un equipo efectivo, el procedimiento para poder crear un equipo bajo lineamientos de un alto nivel de eficiencia.

Todas las personas son diferentes, por lo tanto pueden haber equipos diferentes, sin embargo los pasos a seguir para poder conformar un equipo son muy similares en la mayoría de los casos, y en este punto es responsable la persona encargada de formar el equipo, debido a que esta persona tendrá que dirigir el nacimiento de este equipo, posteriormente se menciona como esta persona puede ir delegando cada vez más actividades a cada uno de sus miembros.

En todas las empresas y en todos los equipos siempre van a existir problemas y dificultades, las cuales trabajando en equipo tienden a resolverse más rápido y en muchos casos con la mejor alternativa. Por esta razón se deja implícito el procedimiento para la solución de problemas en equipo, aunque existen varios métodos para detectar el problema o la causa y darle prioridad a la causa que el equipo evalúe con un mayor puntaje, evaluar el problema, buscar una solución en equipo, incluso en la búsqueda de la solución se puede orientar a los miembros del equipo a realizar una dinámica de lluvia de ideas con la cual se rompen muchos paradigmas y ayuda a que participen los miembros del equipo que nunca participarían por su tipo de carácter.

Una vez definidas las bases para poder conformar un equipo y desarrollar el

trabajo con el mismo de una forma eficiente, se procede a evaluar los diferentes departamentos de la empresa que están más involucrados en el proceso de la venta y distribución. Se evalúan cuales son las debilidades y las áreas a mejorar y se propone un sistema mejorado, trabajando con los lineamientos que requiere la cultura del trabajo en equipo.

Existen factores que están implícitos en esta cultura, porque al trabajar en equipo, automáticamente mejora la comunicación y se crea un clima laboral más agradable, lo cual puede repercutir en un aumento de la productividad.

OBJETIVOS

General

Evaluar el tipo de estructura y relación entre los departamentos de ventas y mercadeo que posee una empresa multinacional que se dedique a la distribución de productos, y analizar que aspectos pueden mejorar para aprovechar al máximo el recurso humano y económico de la misma. Y con esto poder aumentar su nivel de ventas.

Específicos

1. Que sirva de referencia para los estudiantes de ingeniería, estudiante de las distintas universidades, profesional, empresario, etc. Para poder comparar y evaluar la mejor alternativa entre lo que es su empresa ahora y lo que podría ser si implementa este método.
2. Establecer por medio de un diagrama de flujo de operaciones, las áreas que pueden mejorar en la empresa, con el fin de lograr un desempeño óptimo de todos los recursos con los cuales se cuenta actualmente.
3. Comprender lo importante que es una buena comunicación entre departamentos de la empresa, para poder orientarse todos hacia un objetivo en común.

4. Que este proyecto al implementarse, sea una herramienta valiosa para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos mensuales de venta.
5. Brindar la base para mejorar la relación entre los departamentos y poder obtener un clima organizacional más agradable, mejorando la comunicación entre el personal de la empresa, hasta poder obtener una comunicación efectiva dentro de la misma.
6. Lograr una mayor planificación que la existente en la actualidad y orientar toda esta planificación en los departamentos involucrados, hacia la consecución de los objetivos de la empresa, por esto mismo al obtener la mayor parte de las operaciones planificadas entre los departamentos, se pueden obtener mejores resultados.
7. Proporcionar los lineamientos necesarios para implementar la cultura del trabajo en equipo en una empresa en la cual existe actualmente una cultura de trabajo independiente, e individual y que muchas veces puede hacer caer a los empleados en actitudes egoístas que no benefician en nada al desarrollo de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Es indispensable optimizar los recursos de una empresa tanto en el área de ventas como en las áreas de mercadeo, planificación y la persona encargada del área de mercadeo con el comercio que comúnmente se le llama *trademarketing*, esta es la persona encargada de implementar las políticas de mercadeo en el punto de venta, con el objetivo de lograr un mayor desalojo de producto.

Se debe poner una especial atención a un aspecto pequeño, pero que muchas empresas no lo toman en cuenta, pero sí es de suma importancia para lograr un desempeño óptimo del personal dentro de la empresa. Este personal trabajando individualmente, no nos dará un buen resultado, razón por la cual se hará énfasis en lo que es el trabajo en equipo, sus características y su importancia.

Algo que es sumamente importante es detectar la causa de un problema, y en equipo muchas veces es más favorable, incluso trabajar en conjunto para buscar una solución.

Existen empresas que pueden mejorar la comunicación entre sus empleados, lo cual es básico para obtener mejores resultados. Se debe tener una guía para el trabajo en equipo entre los departamentos de mercadeo, ventas, *trademarketing* y planificación, los cuales están involucrados en el desarrollo de las ofertas de producto y por lo tanto, en la disminución o aumento de las ventas.

Al planificar trimestral o anualmente las ofertas con el cliente, se debe tener muy en cuenta: en el área de ventas; el inventario actual y la planificación del

inventario para los siguientes meses, que comúnmente se le llama *forecast*. En el área de mercadeo; los anuncios en televisión, prensa, revistas, vallas publicitarias. En el área de *trademarketing*; logrando exhibiciones adecuadas, en los lugares adecuados, con las personas adecuadas impulsando el producto, y por último en el área de planificación; como un mecanismo moderador y de control. Alando todas estas actividades, lograremos obtener una venta exitosa, con lo cual estaremos optimizando los recursos de la empresa.

Se describe la estructura actual de una empresa multinacional comercializadora de productos, en dichos departamentos y la relación entre los mismos, inclusive un diagrama de flujo de operaciones.

Posteriormente se puede apreciar un modelo propuesto con las áreas a mejorar para optimizar al máximo los recursos de la empresa, desarrollando también un diagrama de flujo de operaciones de la estructura propuesta.

Controlando el sistema para una mejora continua con un análisis de precisión de *forecast* en el departamento de planificación y una comparación de venta vrs. inventario.

1. CONCEPTOS

1.1. ¿ Qué es trabajo en equipo?

Es trabajar todos juntos para lograr un objetivo en común; haciendo cada quién su parte de la mejor forma posible, encajando esto con la labor de los otros miembros del equipo. Logrando con esto alcanzar con un nivel óptimo la meta del equipo.

El principio del trabajo en equipo es desempeñar un trabajo individual bajo un fin común. Es una actitud de servicio con el espíritu del grupo para un fin común exterior al equipo. Todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto, respetando al máximo la dignidad de las personas. La riqueza y el valor añadido de esta forma de trabajo, nos viene dada por la diversidad de lo que uno es y aporta. Todas las personas en principio tienen el mismo valor. El jefe no es el único importante del equipo sino el líder, el organizador.

Los equipos de comunicación y colaboración eficaces ayudan a las organizaciones, socios y clientes a trabajar mejor juntos para aumentar el ritmo y la agilidad en la empresa.

Existen varias pautas a seguir para poder trabajar en equipo, como se enumeran a continuación:

Como grupo de personas independientes deben autogestionar sus estrategias marcando conductas, objetivos y pautas a seguir:

- Predicar con el ejemplo, no pedir algo a los demás miembros del grupo que ni yo mismo puedo ni tengo intención de hacer.

- La incorporación de nuevos miembros al grupo debe ser guiada por alguien del mismo y si es posible, en pequeñas dosis para evitar fricciones intergrupales.
- Intentar de manera consciente y voluntaria que toda gente del equipo trabaje en la mayor armonía posible y al mismo ritmo, conseguir y mantener los logros anteriormente conseguidos. Estas son unas herramientas del equipo. No el objetivo del mismo, el equipo en sí tiene otras tareas que cumplir.

En cuanto el equipo llega a su madurez, se debe poner énfasis en alcanzar la productividad y la mejora continua. El ya cuajado equipo debe establecer mecanismos que aseguren su permanencia en los cuadros de producción de la empresa.

1.1.1. Características de un equipo efectivo

No es tarea fácil trabajar en equipo, sin embargo la sociedad compleja en la que se vive exige trabajar al lado de otros para obtener buenos resultados. El problema aparece cuando no existe la formación adecuada para trabajar con los demás. Las personas se incorporan al trabajo sin estar totalmente implantadas las herramientas existentes para la comunicación intergrupales.

Las motivaciones de un grupo son equivalentes a las individuales: el deseo de seguridad, el de una coyuntura económica, prestigio y ver reconocidas las propias cualidades. El desacuerdo entre el plano individual y el cooperativo radica en que en el último lo importante es que las motivaciones se amparen en perfecta armonía psicológica con la comprensión de que el buen ejercicio del trabajo realizado en equipo avala los deseos, valores o estimulaciones íntimas de cada miembro del equipo.

Según Julio Atance de Servicios para zaraempleo, el factor más importante del equipo y que no debemos de desaprovechar, es la madurez de cada integrante del grupo y su trato con el resto. Hay que facilitarles la oportunidad de que cooperen con ideas, puntos de vista, y por qué no, que opinen libremente tanto en el área laboral y como extralaboral. Hay que plasmar sesiones de trabajo para suscitar esta misma madurez entre todos y estar vigilantes a lo que ahí sucede en su dinámica. Solo así podrá consolidarse su identidad.

Fuente: Julio,Atance Servicios para zaraempleo

Teniendo todos estos puntos bien claros, se deben tener en cuenta cuales son las características de un equipo efectivo, a continuación se enumeran:

- **Objetivo claro:** todos los miembros del equipo están comprometidos a cumplir con el objetivo principal, el cual se convierte en la prioridad principal. Debe ser un objetivo claro y alcanzable, en un tiempo razonable. Todos deben comprenderlo y aceptarlo.
- **Comunicación efectiva:** los miembros del equipo deben tener la suficiente confianza para comunicarse abiertamente, sin complejos, sin temores; expresando siempre lo que piensan, y por qué piensan de esa manera. Todos pueden dar y recibir retroalimentación.
- **Nivel en común:** el equipo debe contar con un nivel de preparación académica muy parejo, y siempre buscar un nivel superior, todos deben mantenerse actualizados y constantemente en capacitación para no ir detrás de las tendencias del mercado.
- **Capacidad de adaptación:** todos deben estar preparados para cualquier cambio y tener la capacidad de asimilarlo y adaptarse lo más pronto posible.

- Eliminar barreras: Si algún integrante del equipo da un paso adelante, es un ejemplo, es un factor motivante para todo el equipo, y no dar solo un paso adelante sino dar dos pasos adelante. Nadie debe sentir que le están quitando el puesto porque alguien se supera más, no deben haber ese tipo de sentimientos dentro del equipo. Al contrario, debe ser un factor que impulse a todo el equipo hacia arriba.
- Delegación y apoyo: todos los miembros conocen su papel en la organización, conocen sus límites y tienen un canal claro para sugerencias, recomendaciones y acciones. La administración del nivel superior comprende la naturaleza y función del equipo y espera que el equipo produzca resultados, sin plantear exigencias extremas al líder para que ejerza una acción unilateral.
- Compromiso de las decisiones y planes: cuando finaliza la discusión, los miembros del equipo se sienten responsables y comprometidos para implementar exitosamente las decisiones del equipo.

1.1.2. Importancia del trabajo en equipo

La consecución de metas y la resolución de problemas, se alcanzan efectivamente cuando se involucra a un equipo de personas orientadas hacia un objetivo en común, en este caso a alcanzar una meta o a resolver un problema.

Según Julio Atance de Servicios para zaraempleo, con el trabajo en equipo se insta a los trabajadores a mejorar continuamente la comunicación, que es uno de los aspectos más importantes para lograr los objetivos de la empresa, sin embargo no es tan sencillo relacionarse con otras personas, existen varios

requisitos para poder trabajar en equipo, como los que se enumeran a continuación:

- Conocer a su gente dentro del equipo y que ellos le conozcan. El reconocimiento mutuo, hace ganar rapidez en la toma de decisiones y también que las mismas sean más correctas.
- Evaluar su actual desempeño en el equipo de trabajo.
- Un equipo de trabajo requiere una continuidad de tiempo lo más alargada posible contribuyendo a la madurez del grupo
- Comprender su conducta personal y la de sus compañeros de equipo, a fin de perfeccionar la productividad grupal.
- Crear grupos que desde el exterior del mismo observen los puntos negativos del equipo, con lo cual se detectan las áreas a mejorar dentro del mismo.
- Todos deben conocer las perspectivas teóricas necesarias que les permitan proponer objetivos al desarrollo de un trabajo coordinado enmarcada en la cultura empresarial que se de.
- Cultivar una comunicación real, efectiva y concreta a todos los niveles, así como verificarla constantemente.

Se deben buscar las mejores alternativas para optimizar de forma continua a la actual metodología de trabajo grupal y los objetivos exteriores del equipo.

Fuente: Julio,Atance Servicios para zaraempleo

1.2. Proceso de solución de problemas en equipo

El proceso de solución de problemas debe enfocarse de una forma positiva, nunca se debe enfocar negativamente, muchas personas al escuchar la palabra problema, automáticamente empiezan a pensar negativamente. Se debe dejar muy claro que aún el proceso de solución de problemas, es un proceso de aprendizaje, en el cual una vez encontrada la solución, se procurará no volver a caer en él y con esto poder optimizar recursos de la empresa.

1.2.1. Trabajar todos juntos

Cuando se trabaja en equipo se deben tener en cuenta varias consideraciones, que son indispensables para llevar adecuadamente el proceso de trabajar en equipo:

- Debe ser algo sobre lo cual todos tengan conocimiento.
- Debe estar directamente relacionado al trabajo que realiza.
- Debe ser algo que interesa al grupo, y que añade valor a la organización
- Debe ser algo que puede ser en gran parte logrado dentro del grupo.
- Debe ser algo que pueda ser logrado dentro de un período de tiempo razonable.
- Debe beneficiar al grupo y a la organización.
- Debe ser consistente con la visión, valores y objetivos de la organización.
- Debe tener una buena probabilidad de éxito.

1.2.2 Lograr un consenso

Una vez que se tienen claros los puntos que hay que tomar en cuenta, se tendrá que llegar a un acuerdo sobre la dirección que tomará el grupo, y para esto existe una herramienta muy efectiva para lograr un consenso, se llama

Votación Múltiple. Este método permite llegar rápidamente a un consenso con relación a la importancia relativa de los asuntos, procesos a mejorar, problemas, o soluciones clasificándolas por prioridad, tal y como se puede apreciar en la Fig. 1.

Figura 1. Tabla modelo para método de votación múltiple

Causas Raíces	MIEMBR O 1	MIEMBRO 2	MIEMBRO 3	MIEMBRO 4	MIEMBRO 5	TOTAL	PRIORIDAD
CAUSA 1	4	3	3	2	4	16	1
CAUSA 2			2	1	2	5	
CAUSA 3	3	4	1			8	2
CAUSA 4			4	3		7	3
CAUSA 5	2	1		4		5	
CAUSA 6		2			2	4	
CAUSA 7	1					1	
CAUSA 8					1	1	

Fuente: PCA, Profesionales Consultores Asociados, Técnicas de trabajo en equipo, (DIAPLAN DESIGNS, INC., 1999, 2000) Guatemala, 2,002

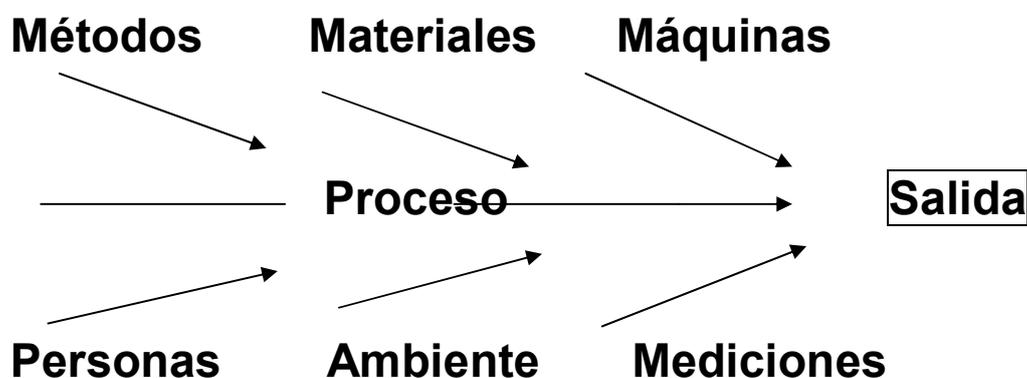
Si en la primera ronda, no hubiera un ganador, puede llevar a cabo una segunda ronda, limitando la votación a los tres puntos más importantes.

1.2.3 Describir un proceso

Un proceso es una combinación de métodos, materiales, máquinas, personas y mediciones, usadas en conjunto para transformar un insumo en un producto. Obviamente el producto del proceso se constituye algo de mayor valor que el insumo, para el cliente. Una vez definido el proceso en el cual se trabajará, se describe detalladamente.

El grupo deberá enfocarse a todas aquellas acciones y actividades que estén involucradas en el proceso, escribiéndolas una por una. Al tener todas las acciones y actividades involucradas con el proceso, procedemos a realizar un diagrama del flujo del proceso, tal y como se muestra en la Fig.2.

Figura 2. Descripción gráfica del proceso



Fuente: Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Editorial Norma, S.A., 232 pag., 1,997.

1.2.4 Identificar los problemas

La palabra clave en esta etapa es "enfoque".

Una vez concluido el diagrama de flujo del proceso, debe enfocarse en un área específica de dicho proceso, para determinar la causa del problema. Una técnica muy apropiada para identificar las posibles causas del problema, es la tormenta de ideas, pero no como normalmente se lleva a cabo, sino de una forma más ordenada, para que todo el equipo participe, puede ser por turnos.

Con esta técnica, se deben tomar en cuenta todos los factores.

La generación de ideas se realiza de la siguiente forma:

- Se redacta de manera clara y concisa el asunto central de análisis. Escríbalo encabezando una hoja de rota folio a la vista de todos.
- Se pide a cada integrante que haga un listado individual de las ideas que pueda aportar.
- Una forma para suspender la autocrítica, es decirle al grupo que no importa la calidad de las ideas, sino cuántas ideas generen.
- Escriba las ideas en un lugar visible para el grupo.
- Verifique que no existan ideas repetidas.

1.2.5 Determinar la causa de los problemas.

En este momento, se tienen varias causas posibles, pero se debe orientar al equipo hacia la causa o causas más probables. Una buena técnica para enfocar los esfuerzos hacia las causas de los problemas que ofrecen las mayores posibilidades en la mejora de los procesos es la Matriz Frecuencia-Prioridad.

Para realizar el análisis con este método, se debe determinar una escala de puntuación para la frecuencia de ocurrencia de las causas y otra para la importancia, teniendo ya la escala de puntuación se procede a realizar la votación en consenso del equipo, de cada causa, utilizando la frecuencia y se

debe realizar la votación en consenso del equipo para la escala del impacto también. Por último debemos construir la matriz como se puede observar en la Fig.3.

Figura 3. Tabla modelo para la realización de la técnica Matriz Frecuencia-Prioridad

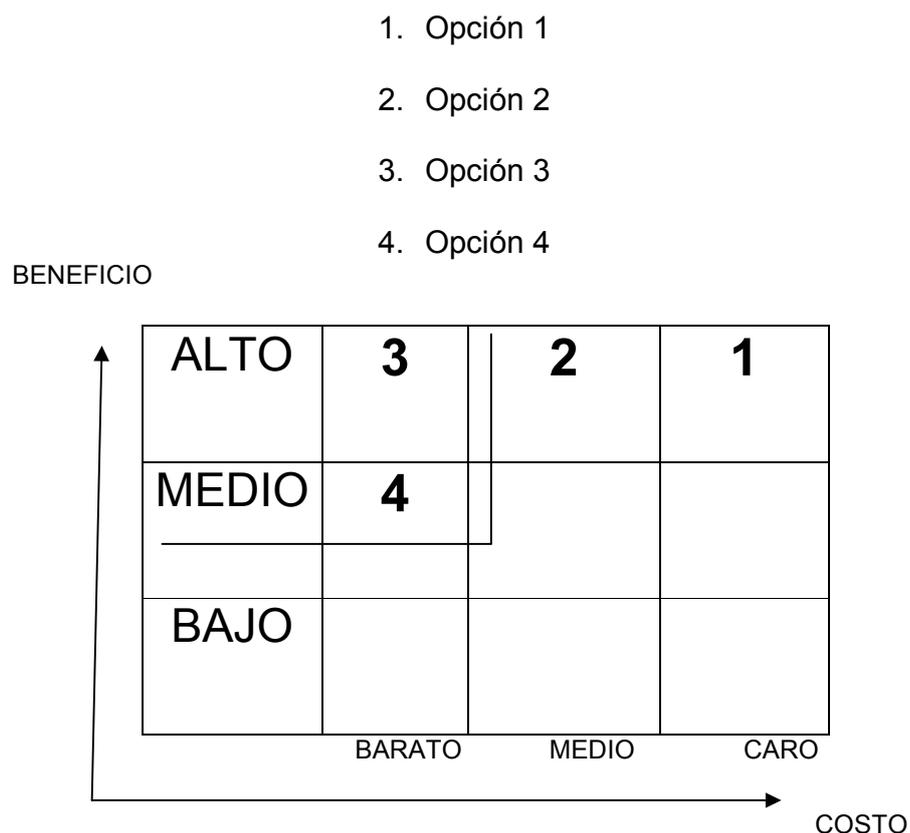
Frecuencia		Impacto	
3	Sucedec frecuentemente	3	Crítico
2	Sucedec ocasionalmente	2	Importante
1	Sucedec rara vez	1	No importante
0	Nunca sucedec	0	Ningún impacto
CAUSAS	FRECUENCIA	IMPACTO	TOTAL
CAUSA 1	2	3	6
CAUSA 2	2	2	4
CAUSA 3	1	3	3
CAUSA 4	2	1	2

Fuente: PCA, Profesionales Consultores Asociados, Técnicas de trabajo en equipo, (DIAPLAN DESIGNS, INC.,1999,2000) Guatemala, 2,002

1.2.6. Seleccionar soluciones realistas

Teniendo un número bastante reducido de causas, se debe analizar lo más realistamente posible, tomando en cuenta qué tipo de solución se le dará a cada una, y cuánto representa para la empresa implementar dicha solución. Razón por la cual se debe analizar si los beneficios que representará van acordes a los costos que representará. Dicho análisis se puede llevar a cabo mediante una Matriz Costo-Beneficio, la cual permite enfocar los esfuerzos hacia las soluciones de los problemas que ofrecen los mayores beneficios en la mejora de los procesos, a los costos más razonables, como se puede apreciar en la Fig.4.

Figura 4. Ejemplo de Matriz Costo-Beneficio



Fuente: PCA, Profesionales Consultores Asociados, Técnicas de trabajo en equipo, (DIAPLAN DESIGNS, INC., 1999, 2000) Guatemala, 2,002

1.2.7. Implementar soluciones

Para implementar la solución elegida, se debe formular varios cuestionamientos, para determinar si en realidad se está listo para implementar la solución elegida, si no tuviéramos toda la información necesaria, jamás se puede implementar con éxito dicha solución.

Se debe contar con toda la información necesaria, con todos los recursos necesarios (dinero, materiales, etc.), cuánto tiempo se tarda implementando la solución, las medidas que se utilizarán, y si algo sale mal, cuál será el plan de contingencia.

1.2.8. Analizar resultados

Todas las etapas del proceso son sumamente importantes, pero el análisis de resultados es muy delicado, puesto que de esta etapa se derivan las conclusiones que el equipo pueda tener sobre el proceso, y en gran parte la credibilidad de los miembros del equipo en estas dinámicas para solucionar problemas.

Hasta el mínimo detalle es importante, debido a que si no se toman en cuenta detalles de análisis de algún miembro del equipo, se pueden herir susceptibilidades.

Este análisis de resultados, debe ser en base a los comentarios y sugerencias personales y confidenciales de cada integrante del equipo.

Según Julio Atance de Servicios para zaraempleo, para hacer más sencillo el procedimiento y obtener una retroalimentación más certera, se puede utilizar un formato para contestar algunas preguntas, y que dicho formato sea anónimo, como se puede observar en la Fig.5

Figura 5. Formato para auto-análisis

PROCESO	EFFECTIVO	NO EFFECTIVO
Tormenta de ideas		
Votación múltiple		
Frecuencia-prioridad		
Costo-Beneficio		
Comentarios y sugerencias:		

Una forma de afrontar activamente el persistente cambio en las empresas de hoy día, es mediante la consolidación de equipos de alto rendimiento. Trabajar en equipo es la clave, no sólo de un excelente rendimiento empresarial, sino además de un óptimo clima dentro de la empresa obteniéndose los siguientes resultados:

- Una mayor eficacia en la coordinación de acciones y resolución de dificultades
- Con la contribución activa de los elementos de equipo involucrados
- Contar con equipos creadores de una cultura organizada que contribuya y participe en el logro de resultados
- Situar en la empresa equipos capaces de auto administrar su desarrollo y práctica de acciones, equipos competentes y con herramientas para administrar y sacar delante situaciones críticas.

Fuente: Julio, Atance Servicios para zaraempleo.

2. ESTRUCTURA ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE MERCADEO, VENTAS Y TRADEMARKETING

2.1 Estructura actual de los departamentos

La estructura actual de ambos departamentos no permite desarrollar un trabajo en equipo, debido a que cada departamento realiza negociaciones y acciones separadas. No se logra concretar un mercadeo integrado, lo cual significa que al mismo tiempo que se está llevando a cabo una campaña publicitaria para un producto, se tiene promoción y espacios adicionales en el punto de venta.

2.1.1. Departamento de Ventas

El Departamento de Ventas realiza las negociaciones de las ofertas de todo el año y promociones de todo el año regularmente en el mes de diciembre, anterior al año negociado. Por esta razón, a partir de esta negociación se empieza a planificar un inventario para los meses posteriores, a lo cual se le llama *forecast*, este debe estar más exacto y deben planificarse todas las campañas publicitarias.

2.1.1.1. *Flow Chart* de ofertas anuales con el cliente

El calendario de ofertas anuales negociadas con el cliente o comúnmente llamado *Flow Chart* de ofertas es realizado por el Gerente de cuentas claves de cada sector, negociando con el cliente (ver Anexos p.106) los mejores espacios que tenga disponibles para todo el año, regularmente son espacios de fin de mes o quincena. Tiene que tomar en cuenta varios factores que influyen

drásticamente en el nivel de ventas que se alcanzará, anunciando determinados productos en determinadas fechas, como por ejemplo: para el día del cariño tiene que anunciar productos o armar paquetes, que estén relacionados con ese día, igualmente para verano, el día del padre, de la madre, independencia, día del niño, navidad, etc. Tomando en cuenta con esta planificación anual, las cantidades de producto que estima vender. El primer año quizás será un poco difícil acertar con los estimados de requerimiento de producto, sin embargo en años posteriores será más sencillo, debido a que se contará con un historial de venta, lo cual es sumamente importante para lograr una buena planificación.

Todos estos factores van atados al tipo de negociación que se logre con el cliente, porque si logramos conseguir espacios de exhibición más grandes que el espacio normal, o puntas de góndola, exhibiciones masivas, torres de producto, se tendrá que tomar en cuenta una posible devolución de producto después de la oferta, y planificar no pedir tanto producto el siguiente mes como consecuencia de las exhibiciones masivas. Con esto se puede apreciar la importancia que tiene un *Flow Chart* anual de ofertas con el cliente. Tal y como se puede apreciar en la Fig.6.

Figura 6. Flow Chart de ofertas anuales

PRODUCTOS	ENERO					FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
Semana Inicia Jueves	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23
PRODUCTO 1																					
ANUNCIADA																					
INTERNA									15			1/31 L									
PRODUCTO 2																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 3																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 4																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 5																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 6																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 7																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 8																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 9																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 10																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 11																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 13																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 14																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 15																					
ANUNCIADA																					
INTERNA																					
PRODUCTO 16																					
ANUNCIADA																					

2.1.1.2. Proyección de *forecast* en base a ofertas negociadas

Una vez cada mes se actualiza el *forecast* de cada sector y poder afinar detalles de inventario, según las ofertas que variaron o de productos que se han sobrevendido, e incluso bajar la proyección de productos que no han tenido un buen desplazamiento.

Este *forecast* se realiza en base a un antecedente, es historial, tomando en cuenta la venta de doce meses anteriores, pero también se deben tomar en cuenta nuevas tendencias en el mercado, actividades promocionales, actividades de la competencia, etc. Se puede apreciar el cuadro de *forecast* en la Fig. 7.

Figura 7. Ejemplo del cuadro del *forecast*

PRODUCTOS						Ene.	Feb.	Mar.		
	0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 1			
Venta año 2001						2400	8700	6000		
Forecast Año 2002						3000	9500	7000		
	0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 2			
Venta año 2001						3000	3200	5300		
Forecast Año 2002						4000	4000	6000		
	0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 3			
Venta año 2001						2000	2400	2300		
Forecast Año 2002						2520	3000	3000		
	0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 4			
Venta año 2001						500	1600	2500		
Forecast Año 2002						600	1740	2700		
	0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 5			
Venta año 2001						1260	400	1200		
Forecast Año 2002						1350	700	1400		

2.1.2 Departamento de Mercadeo

El departamento de mercadeo realiza las negociaciones en revistas y medios masivos por su lado, y se lo comunica al departamento de ventas por medio de una calendarización de actividades, regularmente cada trimestre, pero las promociones de ventas ya están negociadas razón por la cual no se puede aprovechar al máximo esta campaña publicitaria.

2.1.2.1 Marketing Budget

El presupuesto anual de mercadeo llamado también *marketing budget* es el capital que se tiene disponible para invertir en compra de espacios, promociones propias en las cuales solo participa la empresa, promociones compartidas en las cuales se negocia con otras empresas y se arma una gran promoción, publicaciones en suplementos de ofertas, publicidad, personal que coloque e impulse el producto en el punto de venta. Este presupuesto es un porcentaje que se deriva del total de ventas que se lograron en el año anterior y el pronóstico de ventas para el año actual. Como se muestra en la Fig.8.

Figura 8. Ejemplo del cuadro de *Marketing Budget*

Distribuci Marketing Cuenta												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1
Guate Quet	Total	Produc	Comisi3n Agenc	Exhibido R3tulos,	Art Cons.	Sampli	Art Trad	Inves Mercad	Mat.	Compran espaci	Incentivos Promo	Gastos Promocio
Produc	362	24.	12.	24.	-	-	-	30.	-	48.	213	120
Produc	880	32.	32.	16.	24.	20.	-	28.	8.	70.	32.	14.
Produc	53.	6.	-	0.	4.	-	-	-	6.	32.	25.	10.
Produc	340	-	16.	12.	16.	41.	-	-	24.	33.	33.	-
Produc	76.	5.	2.	2.	3.	5.	-	-	3.	-	19.	2.
Produc	225	9.	9.	-	-	-	-	9.	2.	13.	22.	13.
Produc	1,53	47.	23.	23.	23.	47.	-	20.	11.	23.	113	47.
Produc	53.	2.	1.	-	-	4.	-	-	-	-	1.	-
Produc	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Product	576	27.	13.	13.	-	-	3.	96.	-	41.	72.	41.
Product	55.	2.	2.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Product	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Product	-	0.	-	-	-	-	-	-	-	4.	11.	3.
Product	-	4.	2.	19.	-	-	-	-	2.	40.	36.	12.
Product	382	11.	5.	5.	5.	-	-	29.	-	11.	3.	-
Product	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ABP	4,54	174	120	117	78.	119	3.	213	59.	288	618	265
Total LE	2,353	166.	282.	149.	33.	245.	98.	375.	85.	626.	1,128	0.0
Real	2,250		463.	192	217.	261.	35.	470.	14.	256.	589.	246.
Real 2001	2,406		514.	214	192.	263.	82.	523.	41.	302.	806.	281.
Dif Real	189		23	55	41	45	5	41	143	95	77	94
% Share	52			3	2	3	0	5	1	6	14	6

2.1.2.2 *Flow Chart* anual de publicidad

En el mes de enero se planifican todas las actividades relacionadas con la publicidad anual, las cuales son programadas mensualmente en el programa de mayor *rating* del momento y se pacta el número de anuncios que habrán en los comerciales de dicho programa, enfocando el producto que se anunciará al tipo de personas que ven el programa en el cual saldrá, regularmente son productos de reciente ingreso, productos con un alto grado de innovación, productos que necesitan de un apoyo publicitario más fuerte que otros, debido a que son productos de uso muy específico que no cualquier consumidor compraría por impulso, se anuncian productos líderes en el mercado y productos que representan un ingreso muy fuerte para la empresa. Se lleva a cabo un análisis del *rating* que tiene un programa nacional o programa en cable, y dependiendo del segmento de personas que este programa capta se anuncia un determinado producto. Todo esto va acorde a las políticas de la empresa.

Cuando se transmite un anuncio por radio también tienen que ser radios que estén alcanzando al segmento al cual va enfocado el producto que se anuncia y a las horas de mayor audiencia.

En revistas que poseen un alto grado de interés de parte del consumidor se anuncia el producto, dependiendo si la revista va enfocada para amas de casa, otras revistas para adolescentes, otras revistas para hombres, etc. Y dependiendo de esto será la efectividad que pueda tener el anuncio. Un ejemplo del cuadro de publicidad se puede apreciar en la figura 9.

Figura 9. Ejemplo del Flow Chart anual de publicidad

GUATEMALA													SANTA			
MEDI SEMANA INICIA EN PRODUCTO 1 -	ENER				FEBRER				MARZ							
	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25				
TARGET: MUJERES ABC 18 A																
SPRA																
Anuncio por semana										350	350	350				
Por mes													1050			
Rating													9.1			
No comerciales por										0	38	38	38			
No comerciales por													115			
Costo por anuncio													\$47.00			
Costo													\$49,350.			
PRODUCTO 2 - TARGET: MUJERES BCD 25 A																
Anuncio por semana		250	250	250	250											
Por mes	750				250											
Rating	10.0				10.0											
No comerciales por		25	25	25	25											
No comerciales por	75				25											
Costo por anuncio	\$47.00				\$47.00											
Costo	\$35,250.				\$11,750.											
PRODUCT																
REVISTA AMIGA					1		1		1							
Total Avisos					2				1							
Costo por aviso					\$687.5				\$687.5							
Costo					\$1,375.				\$687.5							
PRODUCT TARGET: MUJERES ABC 18 A 30																
Anuncio por																
por mes																
Rating Promedio																
No comerciales por																
No comerciales por mes																
Costo anuncio																
Costo																
PRODUCTO 5 - TARGET: MUJERES ABC 25 A																
Anuncio por semana								350	350	350						
Por mes					700				350							
Rating					9.1				9.1							
No comerciales por								38	38	38	0	0	0			
No comerciales por					77				38							
Costo por anuncio					\$47.00				\$47.00							
Costo					\$32,900.				\$16,450.							

2.1.2.3 Estrategía de precio de ofertas

Las ofertas se definen en base a las estrategias de Mercadeo, y el precio es parte de la estrategia de Mercadeo, debido a que se analiza el precio normal de la competencia, el precio de oferta de la competencia, la actividad que está realizando la competencia en el punto de venta, y si esto fuera algo muy fuerte o que nos pueda afectar en determinado momento, se debe contrarrestar el efecto de la competencia comprando espacios adicionales, ofertando el producto, invertir en estrategias de publicidad, etc. Razón por la cual cada oferta es diferente. En algunas ofertas daremos un porcentaje mínimo de descuento, porque con el anuncio, el porcentaje y el apoyo en el punto de venta, se obtendrá un buen desplazamiento de producto. Sin embargo en algunas ofertas se debe dar un porcentaje más alto de descuento, porque la competencia está sumamente agresiva y se necesita contrarrestar el efecto.

2.1.2. Trademarketing

Es la persona encargada del mercadeo con el cliente, esta posición actualmente pertenece al departamento de ventas, y el gerente de ventas controla todas las actividades desempeñadas por esta persona.

Controla básicamente el personal de terceros o comúnmente llamado *outsourcing* y de la comercialización del producto.

2.1.3.1 Manejo del personal de *Outsourcing*

Todo el apoyo que se tiene actualmente en el punto de venta, es contratado por medio de una empresa de terceros. El apoyo en el punto de venta son las consejeras, impulsadoras, y colocadores.

La persona encargada del mercado con el cliente tiene un presupuesto asignado para este rubro, el cual no debe sobrepasar y es responsable del perfil del personal de *Outsourcing*, el nivel académico, la educación, su presentación física, su forma de vestir, el uniforme que utilizan, la forma de abordar al cliente, el horario de trabajo, que sean puntuales, responsables, agresivos para vender y con excelentes relaciones humanas. El control es un área esencial en este círculo y para esto cuenta con un formato de control de horario con horas de entrada y salida que firman las supervisoras de cada área en el punto de venta, tal y como se puede apreciar en la Fig. 10.

Figura 10. Formato de control de horario para personal de *Outsourcing*

NOBRE/ TIENDA	HORA ENTRADA	HORA SALIDA ALMUERZO	HORA ENTRADA ALMUERZO	HORA SALIDA	ESTADO DEL PRODUCTO	AGOTADOS	PRESENTACIÓN
TIENDA 1							
TIENDA 2							
TIENDA 3							
TIENDA 4							
TIENDA 5							

La *trademarketing* debe mantener una comunicación abierta con el supervisor de la empresa de terceros y con esto un estricto control sobre todo el material promocional que se le entrega a dicho supervisor para que sea entregado a cada

impulsadora en el punto de venta. El control que se aplica en este caso es un formato que se muestra las entradas y salidas de producto de la bodega de material promocional y que el supervisor a la hora de hacer entrega de dicho material en el punto de venta debe adjuntar la firma de conformidad de la persona a la cual le está haciendo entrega, como se puede apreciar en la Fig. 11.

Figura.11 Formato de control de material promocional

ARTICULO	FECHA	ENTRADA	FECHA	SALIDA	TOTAL	NOMBRE Y
	ENTRADA	UNIDADES	SALIDA	UNIDADES	EXISTENCIA	FIRMA
MATERIAL 1						
MATERIAL 2						
MATERIAL 3						
MATERIAL 4						
MATERIAL 5						

2.1.3.1.1. Capacitación

Cada 15 días se tienen reuniones informativas y de capacitación con el personal de *Outsourcing*. Las reuniones sirven para obtener la retroalimentación de las personas que están todo el día abordando al cliente en el punto de venta, razón por la cual para la empresa contratadora este tipo de retroalimentación es muy valiosa. En dicha reunión se tratan también problemas que se están

teniendo en el punto de venta. Y para finalizar la reunión quincenal, se les brinda una capacitación de los productos nuevos que saldrán al mercado, y si no hay productos nuevos, se les recapacita sobre las líneas que ya se maneja y se les evalúa, para saber quienes están abordando con la información correcta a los clientes y quienes no.

2.1.3.2 Promociones

La *trademarketing* es responsable de implementar todas las promociones (ver Anexos p.39) en el punto de venta. Esto requiere de una labor de planificación muy fuerte, debido a que todo tiene que estar en línea con la estrategia de la empresa. Debe coordinar desde el tipo de material que utilizará en la promoción, hasta el uniforme que debe vestir la persona de apoyo en el punto de venta. Algunas de las promociones en el punto de venta, deben ser negociadas para todo el año con el cliente, lo cual es una ventaja para poder planificar.

2.1.3.3 Segundas exhibiciones

Cada vez que el producto sale ofertado, se trata de conseguir un espacio adicional. En algunas ocasiones se consigue y en algunas no se consigue, depende mucho del porcentaje de descuento que se aplica. Cuando se consigue espacio adicional en una segunda exhibición, es muy importante que se apoye con probadores de producto, material promocional del producto ofertado, rótulos de oferta.

Si no se tienen todos estos elementos, la segunda exhibición no tendrá éxito, razón por la cual la *trademarketing* tiene que garantizar que la segunda exhibición obtenida sea exitosa.

2.1.3.4 Merchandising

Según el profesor Licenciado E. Ugarte, *Merchandising* significa comercializar, son todas las actividades que están alrededor de la venta de producto, por ejemplo si necesita vender raquetas de tenis lo que debe hacer es lo siguiente:

1. Analizar las necesidades de las personas que juegan al tenis y decidir si los consumidores prefieren mas cantidad o diferentes raquetas.
2. Prever qué tipos de raquetas desearan los distintos jugadores en lo que concierne a dimensiones de mango... y decidir cuales de estas personas tratara de satisfacer la firma.
3. Estimar cuantas de esas personas estarán jugando al tenis en los próximos años y cuantas raquetas compraran.
4. Prever con exactitud cuándo dichos jugadores desearan comprar raquetas.
5. Determinar en dónde estarán estos jugadores y cómo poner las raquetas de la firma a su alcance.
6. Calcular que precio estarán dispuestos a pagar por sus raquetas y si la firma obtendrá ganancias vendiendo a ese precio.
7. Decidir qué clase de promoción deberá utilizarse para que los probables clientes conozcan las raquetas de la firma.
8. Estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando raquetas, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Las actividades anteriores no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios. Por el contrario integran un proceso más vasto llamado *merchandising*, que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores.

Relación entre el *merchandising* y la producción

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto al *merchandising*. Creen que es solo de tener un buen producto, los negocios serán un éxito.

El caso es que la producción y el merchandising son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básica: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.

Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

El *merchandising* es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro.

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. La comercialización no lo hace todo sola.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa. Toda sociedad necesita un sistema económico.

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macroobjetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes.

Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionará bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macrodecisiones para toda la economía.

Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

El precio es una medida del valor. Los precios vigentes en el mercado son una medida aproximada de cómo la sociedad valora determinados bienes y servicios.

Los consumidores de una economía de mercado disfrutan de la máxima libertad de elección.

Es posible que surjan conflictos

Esto se conoce como micro-macro dilema: lo que es “bueno” para algunos productores y consumidores, puede no serlo para la sociedad en conjunto.

El merchandising implica intercambio.

En una economía pura de subsistencia, cada familia produce todo lo que consume. No es necesario intercambiar bienes y servicios. Cada productor-consumidor es autosuficiente en plenitud.

¿Qué es un mercado?

La palabra marketing proviene del vocablo inglés *market* (mercado) que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor.

Los mercados centrales con lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden reunirse frente a frente para intercambiar bienes y servicios.

Los mercados centrales facilitan el intercambio.

Economías de escala, significa que, a medida que una compañía produce más cantidad de un producto determinado, el costo de cada uno de ellos disminuye.

Merchandising efectivo significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

Las funciones universales del *merchandising* son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra y venta. La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios. La función venta requiere promover el producto.

La función de transporte se refiere a trasladar.

La función de almacenamiento implicar guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

Estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar, producir, vender, comprar y almacenar.

La toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte del merchandising.

¿Quién ejecuta las funciones del *merchandising*?

Los productores, consumidores y los especialistas en merchandising.

Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de merchandising.

Las funciones se pueden desplazar y compartir.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones del merchandising deben ser desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

¿En qué medida funciona bien nuestro sistema macro?

- Vincula a productores y consumidores remotos.
- Estimula el crecimiento y nuevas ideas.
- Tiene sus críticos.
- Las quejas del consumidor deben tomarse seriamente.

Se definen dos ámbitos: micro y macro.

Macro se relaciona con la forma como funciona toda la economía.

Micro apunta a las actividades de las firmas en particular.

Estudiamos el papel del merchandising en el desarrollo económico, así como sus funciones y quiénes las ejecutan.

Aprender más respecto de las decisiones orientadas al mercado, le permitirá tomarlas con más eficiencia y responsabilidad social.

Esto contribuirá a mejorar la actuación de las empresas individuales y de las organizaciones (sus empleadores). Y, por último, ayudará a que el sistema macro funcione mejor.

El papel del merchandising en la empresa

El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años.

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus “excedentes” de producción a los intermediarios locales.

2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.

4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.

5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

El concepto del *merchandising* significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Los gerentes comerciales deberían buscar nuevas oportunidades.

Los mercados son dinámicos. Las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian de continuo.

La tarea de planear la estrategia para guiar a toda la firma se llama planeamiento estratégico (gerencial).

Se trata de una labor de alta gerencia que comprende no sólo las actividades, sino también las de producción, investigación y desarrollo y de otros ámbitos funcionales.

¿Qué es el planeamiento de una estrategia comercial?

Planeamiento de la estrategia comercial quiere decir encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables.

Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial afín.

1. Un **mercado meta**. Esto es, un grupo bastante homogéneo (similar) de clientes a los que la firma desea atraer.
2. Una **mezcla comercial**. Esto es, las variables controlables que la empresa concierta para satisfacer a este grupo meta.

Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es *merchandising* por metas.

El *merchandising* por metas afirma que una mezcla comercial se adapta para que satisfaga las necesidades de algún cliente determinado.

Por el contrario, el *merchandising* masivo apunta vagamente a “todo el mundo” con la misma mezcla comercial. Este sistema supone que todo el mundo es igual.

Preparación de mezclas comerciales para los mercados por metas

Hay muchas variables de la mezcla comercial.

Es útil reducir todas las variables de la mezcla comercial a cuatro grupos básicos.

Producto Promoción Plaza Precio

El cliente no forma parte de la mezcla comercial.

El cliente debería ser la meta de todas las acciones comerciales.

Producto: el adecuado para la meta.

El campo del producto se ocupa de la creación del “producto” adecuado para el mercado meta. Lo importante que debe recordarse es que el bien debería satisfacer algunas de las necesidades de los clientes.

Plaza: alcanzar la meta.

La plaza hace hincapié en obtener el producto “adecuado” para la plaza del mercado meta.

Toda vez que el producto comprenda un bien físico, el planeamiento de la plaza incluye decisiones sobre la distribución física. (Transporte).

Promoción: información y venta al cliente.

Se refiere a informar al mercado meta respecto del producto “adecuado”.

La promoción comprende:

Venta personal, implica comunicación hablada directa entre vendedores y clientes en potencia.

Venta masiva, comunicarse con gran cantidad de clientes al mismo tiempo. La forma principal es la publicidad.

Precio: debe ser correcto.

Al fijarlo, deben tener en cuenta la clase de competencia que se da en el mercado y el costo de toda la mezcla comercial.

Es importante destacar que escoger un mercado meta y elaborar una mezcla comercial son tareas interrelacionadas. Ambas deben decidirse juntas.

El plan comercial es una guía de control

La estrategia comercial determina un mercado meta y una mezcla comercial.

El plan comercial es una exposición escrita de la estrategia comercial y de los pormenores de tiempo para realizar la estrategia.

1. Qué mezcla comercial se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo.
2. Qué recursos de la empresa se necesitaran, qué ritmo.
3. Qué resultados se esperan.

El plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no.

Luego de preparado el plan comercial, los gerentes comerciales se dedican a la ejecución. Esto implicara personal e intermediarios, fijar salarios, escoger materiales de promoción, conseguir el apoyo necesario de otras personas de la firma, etc.

El papel del *merchandising* dentro de una firma orientada a ella, es darle una dirección a la empresa. El concepto de merchandising destaca que los esfuerzos de la compañía deberían concentrarse en satisfacer a algunos de los clientes a quienes apunta, por una ganancia.

La tarea de gerencia comercial consiste en planeamiento, ejecución y control continuos. Se estudia constantemente el medio. Se buscan oportunidades y estrategias. Se armonizan los mercados con las mezclas comerciales. Se llevan a cabo controles.

La mayor parte es preocuparse por elaborar mezclas comerciales rentables para mercados metas claramente definidos.

Producto. El producto debe satisfacer a los clientes : lo que desean es lo que se les dará.

¿Qué es un producto?

Cada empresa esta vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio.

Cuando los productores o intermediarios compran productos, se interesan en la ganancia que puede obtener de su compra, mediante su uso o reventa, no en como se hicieron los productos.

Debido a que los consumidores compran satisfacción, no elementos sueltos. Producto significa el ofrecimiento por una firma por satisfacer necesidades. Lo que interesa a los clientes es como ellos ven el producto.

La calidad del producto también debería determinarse a través de cómo los clientes ven el producto. Desde una perspectiva comercial, calidad significa la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o requerimientos de un cliente.

La mayoría de los productos son la mezcla de bienes y servicios físicos.

Diferencia entre bienes y servicios

Como un bien es algo físico, puede verse y tocarse, algo tangible. Servicio, por otro lado, es una acción realizada por una parte para otra. Cuando usted proporciona un servicio a un cliente no puede conservarlo. Los servicios son intangibles. No se pueden retener un servicio.

Los bienes, generalmente se hacen en una fábrica y luego se venden; los servicios con frecuencia se venden primero y, a continuación, se producen.

Los servicios no pueden almacenarse, y esto hace más difícil equilibrar la oferta y la demanda. También es difícil tener economías de escala cuando el producto es principalmente servicio. Los servicios no pueden producirse en cantidades grandes y económicas, y luego transportarse a los clientes.

Cuando un solo producto no basta para satisfacer las necesidades de los clientes metas, los empresarios deben ofrecer líneas de productos completas.

Las clases de productos ayudan a planear las estrategias comerciales

Los productos de consumo son productos destinados al consumidor final. Los productos industriales son aquellos destinados a usarse en la producción de otros productos.

Hay clases de productos dentro de cada grupo. Las clases de productos de consumo se basan en como los consumidores consideran y compran los productos. Las clases de productos industriales se basan en como los compradores consideran los productos, y como los usarán.

Clases de productos de consumo

Las clases de productos de consumo se dividen en cuatro grupos:

1. de conveniencia, **2.** de compra, **3.** especiales, **4.** no solicitados. Cada clase se basa en la forma que las personas compran los productos.

Productos de conveniencia, comprados rápidamente con pequeño esfuerzo

Los productos de conveniencia son productos que un consumidor necesita, aunque no tiene ganas de invertir mucho tiempo o esfuerzo en su compra. Estos productos se compran frecuentemente, requieren poca asistencia o venta, no cuestan mucho, e incluso suelen comprarse por costumbre.

Los productos de conveniencia se basan en como los clientes consideran sus productos, no en las características de los propios.

Los productos básicos son productos que se compran a menudo, en forma rutinaria y sin mucha meditación; se venden en lugares convenientes como tiendas de comestibles, tiendas de descuento, etc.. La marca es importante.

Simplifica a los clientes su compra y promueve repetir la adquisición de aquellas marcas que lo satisfacen.

Los productos de impulso son aquellos que se compran rápidamente por sentir una fuerte necesidad. Los verdaderos productos de impulsos son artículos que el cliente no había planeado comprar, decide hacerlo cuando los ve; estos deben colocarse donde puedan verse y comprarse, cerca de los mostradores de las cajas o en otras zonas de gran tránsito de una tienda.

Los productos de emergencia son aquellos que se compran inmediatamente cuando la necesidad es grande. Los clientes no se preocupan por los precios más elevados que se les cobran, pues los consideran emergencias.

Productos de compra: se comparan

Los productos de compra son los considerados por el cliente como merecedores del tiempo y el esfuerzo dedicados a compararlos con los productos de la competencia.

Los productos homogéneos son los productos de compra que el cliente ve básicamente iguales, y desea el precio más bajo. Compran buscando el mejor precio.

Los productos heterogéneos son productos de compra que el cliente considera distintos, y cuya calidad y adecuación desea inspeccionar. La calidad y el estilo importan más que el precio.

Una vez que el consumidor halló el producto correcto, el precio puede no tener importancia, siempre que sea razonable. La marca suele ser menos importante para los productos heterogéneos.

Los productos especiales son artículos de consumo que el cliente realmente desea, y pone especial esfuerzo en encontrar. Es la voluntad de búsqueda del cliente, no el grado de búsqueda, lo que hace que un producto sea especial.

Los productos especiales no son necesariamente caros, ni son compras que puedan hacerse una vez en la vida.

Productos no buscados: requieren promoción

Los productos no buscados son aquellos que los clientes potenciales no desean todavía o aun no saben que pueden comprar; los productos no buscados nuevos son aquellos que ofrecen realmente nuevas ideas que esos clientes potenciales desconocen aun. La promoción informativa ayuda a convencer a los clientes a aceptar o incluso solicitar el producto, poniendo punto final a su condición de no buscado. Para este tipo de producto, la venta personal es muy importante.

El mismo producto podría ser visto en diferentes formas por distintos mercados metas, al mismo tiempo.

Los productos industriales son diferentes

La gran diferencia en el mercado de productos industriales es la demanda derivada, la demanda de productos industriales se deriva la demanda de productos de consumo final.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes; las firmas industriales compran lo que necesitan para producir sus propios productos, casi independientemente del precio.

Aunque la demanda total de la industria de productos industriales suelen ser inelástica, la demanda que enfrentan los vendedores individuales puede ser extremadamente clásica, si los productos competitivos son similares y hay muchos vendedores.

Un rubro de capital es un producto de gran duración que se utiliza y deprecia durante muchos años. Con frecuencia es muy caro. Los clientes pagan por el

rubro de capital cuando lo compran, pero debido a los impuestos, el costo se distribuye en varios años. Esto suele incrementar las ganancias del momento, y los impuestos, así como también reducir el dinero disponible para otras compras.

Un rubro de gastos es un producto cuyo costo total se trata como un gasto comercial en el año en que se compra. Esto reduce las ganancias e impuestos del momento. No influye en las ganancias a largo plazo.

Clases de productos industriales

Las clases de productos industriales se basan en como los compradores ven los productos, y como se utilizarán los productos. Las clases son: **1.**instalaciones, **2.**accesorios, **3.**materia prima, **4.**componentes y materiales, **5.**provisiones y **6.**servicios profesionales.

Instalaciones: rubros de capital más importantes

Las instalaciones, tales como edificios, derechos de tierras y grandes equipos, son importantes rubros de capital.

Las instalaciones son productos duraderos, por lo tanto no se compran con mucha frecuencia. La cantidad de compradores potenciales en algún momento es por lo general pequeña.

Como las instalaciones son relativamente caras, algunos mercados metas prefieren arrendar o alquilar. El arrendamiento hace que sea más fácil para una firma mantenerse actualizada con las modernas tecnologías. El arrendamiento hace que un rubro de capital se transforme en un rubro de gastos.

Accesorios: rubro de capital importantes pero efímeros

Los accesorios son rubros de capital de breve duración; instrumentos y equipos usados en actividades de producción u oficina. Estos están más estandarizados que las instalaciones. La mayor cantidad de estos consumidores, y mayor competencia, significan que los accesorios necesitan diferentes mezclas comerciales que las instalaciones.

Materias primas: los productos naturales y agrícolas son rubros de gastos

Las materias primas son rubros de gastos no elaborados, tales como troncos, trigo, etc.. A diferencia de las instalaciones y accesorios, las materias primas forman parte de un bien material. Podemos descomponer a las materias primas en dos tipos: los productos agropecuarios son los cultivados y criados por agricultores y los productos naturales son los que existen en la naturaleza.

Para asegurarse cantidades fijas, los clientes de materias primas frecuentemente firman contratos a largo plazo.

Partes y materiales componentes: importantes rubros de gastos

Los componentes son rubros de gastos elaborados que forman parte de un producto terminado. Necesitan mas elaboración que las materias primas y requieren diferentes mezclas comerciales.

Las partes componentes incluyen productos que están **1.terminados** y **2. semiterminados**.

Los materiales componentes son productos como alambre, papel, etc.. Ya se elaboraron, pero deben procesarse aun más antes de formar parte del producto final.

Algunos componentes se hacen por encargo, otros se producen en cantidad.

Como los componentes pasan a formar parte del producto propio de la firma, la calidad es sumamente importante.

Suministros

Los suministros son rubros de gastos que no forman parte del producto terminado. Estos se dividen en tres tipos: 1.mantenimiento, 2.reparación y 3.suministros propios.

Servicios profesionales

Los servicios profesionales son servicios especializados que apoyan las operaciones de una firma. Por lo general son rubros de gastos.

La marca también necesita una decisión de estrategia

El uso de la marca significa la utilización de un nombre, termino, símbolo o diseño, o una combinación de esto, para identificar un producto. Una marca registrada abarca solamente aquellas palabras, símbolos o marcas que están legalmente registradas para uso por parte de una sola compañía.

Condiciones favorecedoras para uso de marca

Las siguientes condiciones son favorables para usar una marca con éxito:

1. El producto es fácil de descubrir por la marca.
2. La calidad del producto es el mejor valor para el precio.
3. Posible disponibilidad amplia y continua.
4. Si el uso de la marca tiene gran éxito, los costos bajarán y se incrementarán las ganancias.
5. La buena ubicación en los estantes o exhibidores de las tiendas ayudan a vender.

La familiaridad con la marca significa el grado en que los clientes reconocen y aceptan la marca de la compañía. Cinco niveles de familiaridad con la marca son de utilidad para el planeamiento de la estrategia: 1. rechazo, 2. no reconocimiento 3. reconocimiento, 4. preferencia y 5. insistencia.

El **rechazo de la marca** significa que los clientes potenciales no comprarán una marca a menos que cambie su imagen.

El **no reconocimiento de la marca** significa que los clientes finales no reconocen una marca en absoluto.

El **reconocimiento de la marca** significa que los clientes recuerdan la marca.

La **preferencia por la marca**, lo que significa que los clientes metas generalmente eligen la marca entre otras.

La **insistencia en una marca** quiere decir que los clientes insisten en un producto de determinada firma y desean buscarlo.

Las **marcas de fábrica** son marcas creadas por los fabricantes y las **marcas comerciales** son aquellas creadas por intermediarios.

Consumidores finales y su comportamiento de compra.

Las pautas de gasto del consumidor se relacionan con el ingreso.

La mayoría de las familias gasta gran parte de sus ingresos en “necesidades” tales como comida, alquiler o pagos de la casa, pagos destinados al automóvil o muebles para la casa y el seguro.

La compra de “lujos” de una familia proviene del ingreso discrecional, vale decir, lo que resta del ingreso una vez pagados los impuestos y necesidades.

El ingreso discrecional es un concepto esquivo porque la definición de necesidades varía de una familia a otra y en el tiempo.

Por esto, los comercializadores frecuentemente observan el ingreso de la familia y los datos de gastos para saber un poco más sobre como gastan sus ingresos sus mercados metas.

Los datos básicos relativos a las pautas de gastos del consumidor son de gran ayuda para predecir qué marcas y productos específicos comprarán los consumidores. Eso exige una mejor comprensión del proceso de compra.

La mayor parte de los economistas suponen que los consumidores son hombres económicos: personas que conocen todos los hechos y lógicamente comparan opciones en función del costo y el valor recibido para obtener la mayor satisfacción al gastar su tiempo y dinero. Pero el comportamiento del comprador no es tan simple.

Existen variables psicológicas, las influencias sociales y la situación de compra, que repercuten en el comportamiento comprador de una persona.

Influencias psicológicas en un individuo

Todas las personas están motivadas por necesidades y deseos. Necesidades son las fuerzas básicas que motivan a la persona para hacer algo.

Algunas necesidades están relacionadas con el bienestar físico de una persona, otras con la visión de sí misma y su relación con otros semejantes.

Deseos son "necesidades" que se adquieren durante la vida de una persona.

Cuando no se satisface una necesidad, esto puede conducir a un impulso. La necesidad de líquido, por ejemplo, conduce a un impulso de sed. Un impulso es un fuerte estímulo que incita a actuar para reducir la necesidad.

En comercialización, la compra de un producto es el resultado del impulso de satisfacer alguna necesidad.

Los consumidores buscan beneficios para satisfacer necesidades. Pensemos en una jerarquía de necesidades de cuatro niveles. Las necesidades del nivel más bajo son privadas, de tipo fisiológico. A continuación están las necesidades de seguridad, sociales y personales.

Las necesidades fisiológicas se relacionan con las necesidades biológicas: alimento, bebida, descanso y sexo. Las necesidades de seguridad se refieren a la protección y bienestar físico.

Las necesidades sociales están relacionadas con el amor, la amistad, la posición social y la estima, cosas que involucran la interacción de unas personas con otras.

Las necesidades personales se refieren a la necesidad del individuo de satisfacción personal, sin conexión con lo que otros piensen o hacen.

Existen también productos que pueden satisfacer más de una necesidad al mismo tiempo. Las necesidades económicas se relacionan con hacer el mejor uso del tiempo y dinero del consumidor, según los criterios de éste.

Procesos selectivos

1. Exposición selectiva, nuestros ojos y mente buscan y observan, solamente la información que le interesa.
2. Percepción selectiva, seleccionamos o modificamos ideas, mensaje o información que chocan con las actitudes y creencias previamente aprendidas.
3. Retención selectiva, recordamos solamente lo que queremos recordar.

El aprendizaje es un cambio en los procesos de pensamiento de la persona, originado por la experiencia previa.

Los especialistas describen varios pasos en el proceso de aprendizaje. Ya hemos descrito el concepto de impulso como un fuerte estímulo que incita a realizar una acción. Ciertas señales -productos, carteles, avisos y otros estímulos

en el medio ambiente- harán que la persona elija una respuesta específica. Una respuesta es el esfuerzo para satisfacer un impulso.

La respuesta específica elegida dependerá de las señales y de la experiencia pasada de la persona. El refuerzo del proceso de aprendizaje ocurre cuando, tras la respuesta, se obtiene la satisfacción.

Muchas de las necesidades se aprenden culturalmente (socialmente).

Una actitud es el punto de vista de una persona con respecto a algo. Las actitudes influyen en los procesos selectivos, en el aprendizaje y, finalmente, en las decisiones de compra que toman las personas.

Las actitudes involucran agrados y desagradados. Una creencia es la opinión de una persona con respecto a algo. Las creencias pueden ayudar a moldear las actitudes de los consumidores, pero no involucran obligadamente agrado o desagrado.

La personalidad influye en cómo las personas ven las cosas.

Las influencias sociales intervienen en el comportamiento del consumidor

Todos estamos influidos por las personas que nos rodean, especialmente cuando se trata de los integrantes de una familia. Un marido o su esposa suelen tener marcadas preferencias personales sobre alguna compra, pero cambiarán rápidamente si el otro cónyuge tiene prioridades diferentes. Muchas decisiones de compra se toman en conjunto, y pensar solamente en quién realmente compra el producto puede desorientar a la estrategia comercial.

Una clase social es un grupo de personas que tienen aproximadamente igual posición social a juicio de otros integrantes de la sociedad. Los métodos simples para medir los agrupamientos de clases sociales se basan en la ocupación, educación, así como tipo y ubicación de la vivienda de una persona.

Por medio de encuestas de investigación de mercado, o utilizando datos de censo existentes, los comercializadores pueden tener alguna idea de la clase social de un mercado meta.

La clase alta consiste en personas provenientes de antiguas familias adineradas. Dichas personas con frecuencia viven en grandes casas con muchos lujos. Suelen sustituir los comercios masivos por los negocios exclusivos donde reciben servicios especiales.

La clase media-alta consiste en profesionales exitosos, propietarios de pequeños negocios, o gerentes de grandes empresas.

La clase media-baja consiste en pequeños comerciantes, empleados de oficina, docentes y técnicos: los empleados.

La clase baja-alta consiste en los obreros de línea de montaje, obreros especializados y personas de servicios: los obreros.

La clase baja-baja consiste en trabajadores sin capacitación y personas de ocupaciones de muy baja posición.

Un grupo de referencia es la gente a quien la persona observa cuando toma actitudes con respecto a algo en particular.

Un líder de opinión es una persona que influye en las demás. Cada clase social tiende a tener sus propios líderes de opinión. Algunas mezclas comerciales están destinadas especialmente a estas personas, ya que sus opiniones influyen en las otras.

La situación de compra influye sobre las personas

El motivo del consumidor influye en la compra. Por ejemplo, si uno necesitase un lapicero compraría uno económico pero no si este fuera para un regalo.

El tiempo y el ambiente son también de gran influencia en la situación de compra.

Los consumidores utilizan procesos de solución de problemas

La mayoría de los consumidores parece usar el siguiente proceso de solución de problemas, de cinco pasos:

1. Tomar conciencia del problema o interesarse en él.
2. Recordar o reunir información sobre posibles soluciones.
3. Evaluar soluciones alternativas, o quizá probar algunas.
4. Decidir sobre la solución apropiada.
5. Evaluar la decisión.

Basados en estudios de cómo los consumidores escogen y evalúan la información sobre productos, los investigadores sugieren el uso de grillas de evaluación que muestren las características comunes de los diferentes productos.

El proceso básico de solución de problemas muestra los pasos que los consumidores deben seguir cuando intentan encontrar una forma de satisfacer sus necesidades. Reconoceremos tres niveles de solución de problemas:

La resolución extensiva se utiliza cuando una necesidad es completamente nueva o importante para el consumidor, e implica mucho esfuerzo decidir cómo satisfacer la necesidad.

Una resolución limitada se utiliza cuando un consumidor desea poner cierto esfuerzo en decidir la mejor manera de satisfacer una necesidad.

El comportamiento de respuesta rutinario involucra elegir regularmente una forma especial de satisfacer una necesidad cuando ésta se produce.

Cuando los consumidores enfrentan un concepto nuevo, su experiencia previa puede no ser pertinente para resolver el problema. Estas situaciones involucran el proceso de adopción, es decir los pasos que siguen los individuos para aceptar o rechazar una nueva idea.

En el proceso de adopción, los individuos se mueven siguiendo algunos pasos bastante definidos:

1. Conciencia: los clientes potenciales se enteran del producto pero carecen de información detallada.
2. Interés: si se interesan, recogen información general y fáctica sobre el producto.
3. Evaluación: comienzan juzgando el producto mentalmente, aplicándolo a su situación personal.
4. Prueba: pueden comprar el producto para experimentarlo con el uso.
5. Decisión: deciden adoptarlo o rechazarlo.
6. Confirmación: los adoptadores continúan reconsiderando la decisión y buscando apoyo para la decisión, o sea, más refuerzo.

Sin embargo, dudas posteriores a la decisión pueden llevar a la disonancia, tensión causada por inseguridad sobre la corrección de la decisión.

La disonancia hará que los compradores busquen mayor información para confirmar si su decisión fue inteligente y así reducir la tensión.

Clientes industriales e intermedios y su comportamiento de compra

Clientes intermedios: una gran oportunidad

Clientes intermedios son todos los compradores que compran para revender o para producir otros bienes y servicios.

Los compradores resuelven problemas

En los mercados industriales, pueden definirse tres modalidades de compra similares:

La compra nueva se presenta cuando una empresa siente una nueva necesidad y el comprador desea mucha información al respecto. La compra nueva suele implicar la fijación de las especificaciones del producto y el procedimiento de pedido de compra que se adoptará en el futuro, si los resultados son satisfactorios.

La recompra directa es una recompra de rutina que quizá se haya hecho muchas veces anteriormente. Es probable que los compradores no se molesten en solicitar nueva información. La mayoría de las compras pequeñas o repetidas de una firma corresponde a esta clase.

La recompra modificada es un proceso intermedio que hace cierta revisión de la situación de compra, pero sin llegar a la compra nueva.

Los agentes de compras son especialistas en compras para sus empleadores. Los compradores prefieren, no tanto que se les "convenza de comprar", sino que los vendedores les proporcionen información precisa que les ayude a comprar con buen criterio.

Cuánta información reunirá el comprador depende de la importancia de la compra y del grado de incertidumbre acerca de que opción podría ser la mejor.

El tiempo y el gasto de buscar y analizar abundante información, quizá no se justifiquen tratándose de una compra menor.

Además de las características del producto, los compradores tienen en cuenta la confiabilidad del vendedor, su disposición general para cooperar, su capacidad de proveer un rápido servicio de mantenimiento y reparación, de garantizar el abastecimiento permanente en todas las condiciones, la entrega confiable y rápida.

Muchos compradores recurren a lo que se conoce como análisis del vendedor, que es una clasificación formal de los proveedores con respecto a todos los campos de su actividad.

La influencia múltiple sobre la compra significa que el comprador comparte la decisión sobre la compra con varias personas, quizá hasta con la gerencia general.

Un grupo de compras está formado por todas las personas que participan o influyen en la compra.

Métodos y hábitos fundamentales en la compra industrial

Los compradores de toda clase utilizan cuatro procedimientos básicos para evaluar y comprar productos: inspección, muestreo, descripción y contratos negociados.

La compra por inspección significa mirar todos los puntos. Se utiliza para productos no estandarizados y requieren ser examinados.

Comprar por muestreo significa observar sólo una parte de todo lo que se va a comprar.

Una vez indicadas las necesidades de la compra, el comprador suele llamar a licitación de ofertas. La licitación de ofertas concierne a las condiciones de venta ofrecidas por diferentes proveedores en respuesta a las especificaciones de compra indicadas en la licitación abierta por el comprador.

Compra por contratos negociados significa acordar un contrato que permite cambios en las disposiciones de compra.

Toda vez que el proveedor y el comprador crean una "sociedad de trabajo" al cabo de los años, el primero casi llega a formar parte de la organización del segundo.

Los compradores buscan, con frecuencia, varias fuentes confiables de abastecimiento para protegerse de hechos imprevisibles.

La mayoría de los compradores trata de hacer, de la compra, algo rutinario.

Cuando alguna persona o grupo desea comprar algo, se llena una solicitud, es decir un pedido de compra. Una vez aprobada por algún supervisor operativo, la solicitud se gira al comprador para que la coloque ante el "mejor" vendedor.

Las recompras directas se suelen realizar el día que se recibe la solicitud, mientras las compras nuevas y las recompras modificadas toman más tiempo.

Ningún comprador desea quedarse sin los productos necesarios, pero mantener abundantes existencias es caro.

Los productores de servicios: más pequeños y más diseminados

Con frecuencia, las fábricas se ubican donde los transportes son buenos, donde se dispone de materia prima, y donde es más económico producir bienes en cantidad. En cambio, las firmas de servicios suelen afincarse cerca de sus clientes.

Las compras de las pequeñas compañías de servicios, las maneja, con frecuencia, el que esté a cargo de la empresa. Estas empresas de servicios necesitarán más ayuda en las compras que un gran fabricante.

Los minoristas y los mayoristas compran para sus clientes

Los minoristas compran lo que creen que pueden vender, y los mayoristas adquieren lo que piensan que sus minoristas pueden vender.

Los minoristas piensan que sus ventas de cada artículo son tan pequeñas, que no pueden darse el lujo de emplear mucho tiempo en cada producto.

Los mayoristas también trabajan con tantos artículos que no es posible prestarle mucha atención a cada uno.

Por lo general, los minoristas y mayoristas compran la mayoría de sus productos sobre la base de una renovación automática, y de rutina, de los pedidos -recompras directas- luego de tomar la decisión inicial de acumular artículos determinados.

Los dispositivos lectores ubicados en las cajas de pago de los negocios minoristas, registran todo lo que sale por la puerta, y las computadoras utilizan estos datos para actualizar los inventarios.

La cifra para "costo de mercaderías" es el monto que el comprador presupuestó gastar durante el período de compra.

Si el dinero no se gastó todavía, el comprador estará dispuesto a comprar, es decir, el comprador asignó fondos que puede gastar durante el lapso corriente.

En ciertas grandes empresas las decisiones importantes con respecto a agregar o dejar líneas de productos, o a cambiar la política de compras, se suelen delegar a un comité de compras.

El mercado del gobierno

Algunos comercializadores ignoran el mercado oficial porque piensan que la "burocracia" estatal representa "más obstáculos que beneficios". Quizá no alcanzan a ver cuán enorme es el mercado oficial realmente.

A menudo el comprador del gobierno está obligado a aceptar la oferta más baja que cumpla las especificaciones. Se puede ver cuán importante es para el comprador preparar especificaciones precisas y completas.

Para participar en este negocio, el proveedor debe estar inscripto en la nómina de "proveedores oficiales". Lista que se actualiza periódicamente. La negociación es un importante método de compra en las ventas oficiales.

Existen muchísimos organismos de gobiernos tanto locales como nacionales que efectúan compras. Estar al tanto de todos ellos es casi imposible. Los proveedores potenciales debería concentrar sus esfuerzos en los organismos oficiales a los que deseen aprovisionar, y conocer los procedimientos de ofertas de esos organismos. De esa manera es más fácil permanecer informado, ya que la mayoría de los contratos oficiales recibe mucha publicidad. La comercialización por metas está en condiciones de contribuir mucho en este caso, asegurándose de que las mezclas comerciales se adapten muy bien a los distintos procedimientos de ofertas.

Planeamiento de la estrategia comercial para mercados internacionales

En todo el mundo existen clientes potenciales con necesidades y dinero para gastar. Ignorarlos, no tiene más sentido que ignorar los clientes potenciales dentro de la propia ciudad.

La expansión internacional suele ofrecer a una firma el medio de ampliar el ciclo vital de su producto.

El servir a clientes del exterior, hace que una firma baje sus costos en función de mejores economías de escala, lo cual le da una ventaja competitiva tanto en los mercados del país como en los del extranjero.

Grados de inserción en el comercio internacional

Algunas empresas entran en los mercados internacionales por vía de la exportación, vendiendo en plazas extranjeras, algo de lo que la firma produce.

Ciertas compañías comienzan exportando simplemente para "librarse" de su producción excedente. Otras exportan haciendo un verdadero esfuerzo en busca de nuevas oportunidades.

La exportación lleva consigo cierta "burocracia" estatal, pero las empresas aprenden a manejarla con bastante rapidez, o delegan la tarea a intermediarios especializados.

La licencia es una forma relativamente fácil de entrar en los mercados extranjeros. Licencia significa vender el derecho de usar algún proceso, marca registrada, patente u otro derecho por un arancel o regalía. El dueño de la licencia se hace cargo de la mayor parte del riesgo porque debe invertir cierto capital para usar el mencionado derecho.

Fabricación por contrato significa delegar la producción en otros y retener el proceso de comercialización.

Este procedimiento será especialmente adecuado cuando las relaciones del trabajo sean difíciles o cuando existan problemas para obtener los abastecimientos o la cooperación oficial.

La contratación de dirección significa que el vendedor proporciona sólo conocimientos de dirección, y otros son propietarios de las instalaciones de producción.

La asociación de riesgo significa que una firma nacional entra en sociedad con una firma extranjera. Cuando éstas entablan una estrecha relación laboral este método suele resultar muy atractivo para ambas partes. La asociación de riesgo suele exigir un gran compromiso por ambas partes.

Una sucursal totalmente propia es una firma aparte, propiedad de la firma madre, que goza de ese modo de un control total, y ayuda a la sucursal extranjera a entenderse más fácilmente con el resto de la compañía.

Algunas firmas multinacionales trabajan de esta manera. Gozan de libertad para trasladar productos de un país a otro. Además, si disponen de mucha capacidad en un país con bajos costos de producción, pueden trasladar allí una parte del trabajo de producción de otras plantas y luego exportar a otras naciones.

Las empresas multinacionales evolucionan para acometer el desafío internacional. Las empresas multinacionales poseen inversiones directas en varios países y adaptan sus actividades comerciales a las opciones vigentes en cualquier parte del mundo. Las compañías multinacionales superan las fronteras nacionales.

Toda firma multinacional investiga la existencia de necesidades insatisfechas que podría llegar a complacer dados sus recursos y objetivos.

Por norma general, la compañía empieza a partir de sus productos actuales y de las necesidades que sabe cómo satisfacer; y luego trata de hallar nuevos mercados para las mismas o similares necesidades insatisfechas. Más tarde, la firma podría adaptar la promoción y después el producto.

La comercialización internacional significa, con frecuencia, entrar en mercados poco conocidos, que pueden acrecentar el riesgo. Algunos productos son relativamente insensibles al medio ambiente económico o cultural en donde se encuentran. Estos productos se pueden aceptar como son, o quizá exijan una ligera adaptación para que se adecuen al uso local.

En el otro extremo encontramos productos de elevada sensibilidad, difíciles o imposibles de adaptar a todas las situaciones internacionales. Allí vemos productos de consumo "muy novedosos", o de última moda.

La evaluación de las oportunidades en los mercados internacionales se apoya en los mismos criterios que hemos estado analizando. Cada oportunidad debe evaluarse teniendo en cuenta las variables incontrolables.

En virtud de que los riesgos son difíciles de juzgar, es más oportuno entrar en el comercio internacional exportando como primer paso, y luego acumulando conocimientos y confianza con el tiempo.

El merchandising internacional exige aún más segmentación

Los gerentes comerciales se ven frente a distintas lenguas, costumbres, creencias, religiones, razas y pautas de distribución de ingresos. Esta situación complica obviamente el proceso de segmentación. Pero lo que la empeora todavía más, es que en los mercados internacionales existen menos datos confiables.

La segmentación de los mercados internacionales: en primer lugar, los gerentes segmentan por país o región, apoyándose en las características demográficas, culturales y otras, incluida la etapa del desarrollo económico.

Entonces aplican el método de los siete pasos que examinamos antes.

Los agrupamientos regionales pueden ser más importantes que las fronteras nacionales

Los consumidores del mismo país comparten, con frecuencia, una cultura, y las otras variables incontrolables pueden ser homogéneas. Por esta razón, suele ser lógico tratar a los países de los consumidores como una característica para segmentar mercados. Pero, a veces, tiene más sentido considerar a varios países cercanos con culturas semejantes, como una región.

Los aranceles varían según que el país trate de recaudar ingresos o limitar el comercio. Los aranceles restrictivos a menudo bloquean todo movimiento, pero aún los aranceles destinados a lograr ingresos, engendran burocracia y desalientan la libre circulación de bienes.

Las restricciones comerciales suelen ser una fuente potencial de conflictos entre las naciones.

Las etapas del desarrollo económico ayudan a definir los mercados

Los mercados internacionales varían muchísimo, en un mismo país y entre un país y otro. Ciertos países se hallan en diferentes etapas de desarrollo económico. Esto significa que sus demandas varían.

Etapa 1 - agricultura de auto subsistencia: En esta etapa, la mayor parte de las personas son agricultores de subsistencia. Puede existir un sencillo sistema comercial, pero la mayoría de ellos no son ni siquiera parte de una economía monetaria. En un sentido comercial práctico, estas personas no forman un mercado porque carecen de dinero para comprar productos.

Etapa 2 - preindustrial o comercial: En esta segunda etapa vemos actividad más orientada hacia el mercado. Se extraen y se exportan materias primas como petróleo, estaño y cobre. Se cultivan para exportación productos agrícolas y forestales.

Esos países importan maquinaria y equipos industriales, así como materiales y abastecimientos para proyectos de construcción de gran envergadura.

También necesitan importaciones para satisfacer el nivel de vida de los técnicos y supervisores no nativos.

La mayoría de la población carece de dinero. El mercado total de la etapa 2 suele ser tan pequeño, que los importadores locales atienden cómodamente la demanda, de modo que existen pocos motivos para que los productores locales intenten siquiera satisfacerla.

Etapa 3 - industrias primarias: En esta tercer etapa, el país realizará cierto procesamiento de los minerales metalíferos o de los productos agrícolas que anteriormente se exportaban como materia prima. Las empresas multinacionales instalan fábricas para aprovechar la mano de obra barata. Si bien con frecuencia

exportan la mayor parte de la producción, estimulan el adelanto local y contratan más mano de obra nacional. Una gran parte de la población todavía vive en el nivel de subsistencia.

Etapa 4 - fabricación de productos de consumo perecederos y semiperecederos: En ésta se inicia una incipiente industrial local, especialmente en aquellas clases de productos que sólo requieren una modesta inversión para ponerse en marcha. En esta etapa surgen fábricas de pintura, medicinas, alimentos, bebidas y textiles.

Etapa 5 - fabricación de bienes de capital y de productos de consumo durables: En esta etapa comienza la producción de automóviles, refrigeradores y maquinaria para las industrias locales. La industrialización comienza, pero la economía todavía depende de las exportaciones de materias primas. En esta etapa el país todavía deberá importar maquinaria y equipos pesados especiales.

Etapa 6 - exportación de productos manufacturados: En la sexta etapa, las naciones comienzan a exportar productos manufacturados. Cada país suele especializarse en ciertos tipos de artículos, como hierro y acero, relojes, cámaras fotográficas, equipos electrónicos y alimentos elaborados. En esta etapa se presentan muchas oportunidades para importar y exportar. Esos países se han hecho ricos y tienen necesidades para una amplia variedad de artículos.

En esta etapa, casi todos los consumidores se mueven en la economía monetaria, y puede existir una gran clase de ingresos medios.

La segmentación como medio para hallar oportunidades comerciales atractivas.

Encontrar mercados es parte del planeamiento de la estrategia comercial.

Las oportunidades atractivas para una firma determinada son aquellas respecto de las cuales la empresa tiene cierta posibilidad de hacer algo en función de sus recursos y objetivos. El planeamiento de la estrategia comercial trata de adaptar las oportunidades a los recursos de la firma y a sus objetivos.

Oportunidades de progreso, oportunidades que ayudan a los innovadores a preparar estrategias comerciales difíciles de copiar, que serán muy redituables durante mucho tiempo.

Ventaja competitiva, significa que una empresa posee una mezcla comercial que el mercado meta considera mejor que la de un competidor.

La búsqueda de oportunidades de progreso y de ventaja competitiva. En ciertas ocasiones exige instalaciones y personal nuevos y formas enteramente novedosas de resolver los problemas.

Definir cuidadosamente sus mercados permite a la firma descubrir nuevas oportunidades. Penetración del mercado es tratar de aumentar las ventas de los productos actuales de la firma, en sus mercados del momento , quizá valiéndose de una mezcla comercial más dinámica

Desarrollo del mercado es tratar de ampliar las ventas, vendiendo los productos actuales en mercados nuevos. Esto suele implicar hacer publicidad en medios diferentes para llegar a nuevos clientes metas .Pero también suele significar añadir canales de distribución , o nuevas en zonas distintas.

Desarrollo del producto significa ofrecer productos nuevos o perfeccionados destinados a los mercados vigentes.

La diversificación implica volcarse a modalidades de negocios totalmente distintas, que pueden comprender productos, mercados, o aun niveles en el sistema de producción-comercialización, enteramente desconocidos. Cuanto más alejada está la oportunidad de lo que la empresa ya hace, más atractiva suele aparecer ante los optimistas, pero más difícil será evaluarla. Las oportunidades muy ajenas a las experiencias conocidas de la compañía entrañan mayores riesgos.

Mercado de una compañía

Un mercado es un grupo de clientes en potencia con necesidades semejantes y vendedores que ofrecen varios productos, es decir, formas de satisfacer aquellas necesidades. Los gerentes orientados al mercado elaboran mezclas comerciales para mercados metas específicos. Los gerentes orientados a la producción, ven un mercado masivo de clientes muy parecidos, y lograr que la firma ponga su atención en mercados metas específicos es vital.

Dos tipos básicos de mercados. El mercado genérico es aquel que comprende necesidades en general semejantes, y vendedores que ofrecen varios medios a menudo diversos para satisfacerlas. Por el contrario el producto-mercado es aquel con necesidades muy similares y vendedores que ofrecen varias formas estrechamente substitutivas para llenar esas necesidades.

Los vendedores de mercado genérico, compuesto por los compradores de ese prestigio, tienen que poner su mira en las necesidades que los clientes desean ver satisfechas, y no en cómo el producto de un vendedor es mejor que el de otro.

Denominación de los mercados genéricos y productos-mercados

La definición completa de producto-mercado comprende cuatro partes.

Qué :	1.tipo de producto.
Para satisfacer :	2.necesidades del cliente (usuario).
Para quién :	3.tipos de clientes.
Dónde :	4.zona geográfica.

La descripción del producto-mercado debe incluir términos relacionados con el cliente, no simplemente con el producto. Las personas hacen los productos

El tipo de producto describe los bienes y/o servicios que el cliente quiere.

Necesidades del cliente (usuario) se refiere a las necesidades del cliente que el tipo de producto satisfará.

Tanto el tipo de producto como las necesidades del cliente deberían definirse juntos.

Tipo de cliente alude al consumidor o usuario final de un tipo de producto.

La zona geográfica es donde la firma compite -o piensa competir- por los clientes. El simple hecho de entender los límites geográficos de un mercado suele insinuar nuevas oportunidades.

La **segmentación del mercado** es: 1.poner nombre a los productos-mercado y 2.segmentar estos productos-mercados para seleccionar mercados metas y crear mezclas comerciales convenientes.

El primer paso para una verdadera segmentación del mercado es poner nombre a un producto-mercado amplio de interés para la firma. Esto implica “separar” desagregar todas las necesidades posibles e introducirlas en algunos mercados genéricos y productos-mercados amplios, en donde la empresa pueda trabajar en forma lucrativa. El paso de poner nombre entraña “romperse la

cabeza” respecto de muy diferentes soluciones para varias necesidades genéricas y también seleccionar algunas zonas extensas, donde la firma posee algunos recursos y experiencias.

Desagregar es un método que intenta circunscribir el foco de la comercialización a las zonas de productos-mercados en donde es más probable que la firma tenga ventaja competitiva.

Los gerentes orientados a la comercialización piensan que segmentar es un proceso de agregación, es decir, agrupar personas con necesidades semejantes en un “segmento de mercado”. Un segmento de mercado es un conjunto homogéneo de clientes que responderá a una mezcla comercial de la misma manera.

Los segmentadores comienzan con la idea de que cada persona es “única”pero que puede ser posible agregar algunas personas más o menos homogéneas a un producto-mercado.

Idealmente los segmentos “buenos” de mercado obedecen a los siguientes criterios :

- . homogeneidad (semejanza) interna : los clientes de un segmento de mercado deberían ser tan similares como fuera posible.
- . heterogeneidad (diferencia) entre : los clientes de segmentos distintos deberían ser tan diferentes como fuera posible.
- . magnitud : el segmento debería ser lo suficientemente grande como para ser redituable.
- . operacional :las características de segmentación deberían ser útiles para definir las características de los clientes sobre las variables de las mezclas comerciales.

Hay tres maneras básicas de preparar estrategias orientadas hacia el mercado en un producto-mercado amplio.

1. El método del mercado meta única : segmentar el mercado y escoger uno de los segmentos homogéneos, como mercado meta de la firma.
2. El método del mercado meta múltiple : segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos, cada uno de los cuales será tratado como mercado meta separado, que necesita una mezcla comercial diferente.
3. El método del mercado meta combinado : combinar dos o más submercados en un mercado meta mayor como base para una estrategia.

Los combinadores tratan de aumentar la dimensión de sus mercados metas combinando dos o más segmentos, quizá para ganar algunas economías de escala, reducir riesgos, o simplemente porque no tiene recursos suficientes para elaborar más de una mezcla comercial.

Los segmentadores tienen como mira uno o más segmentos homogéneos y tratan de preparar una mezcla comercial diferente para cada segmento. Desean satisfacer muy bien a cada uno.

Los segmentadores se dirigen a mercados metas más pequeños.

Para seleccionar las características de segmentación importantes, es conveniente pensar en dos distintos tipos de características. Las características calificadoras son aquellas que contribuyen a decidir qué tipo de clientes se puede incluir en un producto-mercado. Las características determinantes son las que realmente influyen sobre el cliente en la compra de una marca o producto determinados en un producto-mercado.

Método de siete pasos para segmentar productos-mercados de consumo

1 . Defina el producto-mercado amplio.

En primer lugar, debe decidirse en qué producto-mercado amplio desea estar la firma. Esto puede exponerse en los objetivos de la empresa. O si ésta ya se encuentra en algún producto-mercado, su posición actual podría ser un buen punto de partida.

2 . Enumere todas las necesidades de los clientes metas.

Anote tantas necesidades pertinentes como pueda, teniendo en cuenta a todos los posibles clientes del producto-mercado amplio.

3 . Forme submercados “homogéneos”, por ejemplo productos-mercados “estrechos”.

Suponiendo que algunas personas tendrán diferentes necesidades que otras, forme un submercado alrededor de usted mismo (o de algún cliente “típico”) y luego agregue personas similares en este segmento en la medida en que ellas puedan ser satisfechas por la misma mezcla comercial. Anote las necesidades importantes de estas personas para que le ayude a decidir si cada nueva persona debería incluirse en el primer segmento. También anote los aspectos relacionados con las personas.

A las personas que no son “homogéneas” -aquellas que no encuadran en el primer segmento debería empleárselas para formar un nuevo submercado.

Enumere sus diferentes necesidades:

4 . Defina las características determinantes.

Revise la lista de necesidades para cada segmento posible y señale las características determinantes.

5 . Dé nombre (apodo) a los posibles productos-mercados.

Releve las características determinantes y ponga nombre a cada uno sobre la base de la importancia relativa de las características determinantes y ayudado por su descripción de los tipos de clientes.

6 . Evalúe por qué los segmentos de los productos-mercados se comportan como lo hacen.

Después de nombrar a los mercados, piense en qué otra cosa se sabe respecto de cada segmento para que le ayude a comprender cómo y por qué estos mercados se comportan de la manera como lo hacen.

7 . Haga una estimación aproximada de las dimensiones de cada segmento de producto-mercado.

Se debe tratar de unir los productos con datos demográficos -u otros aspectos relacionados con el cliente- para facilitar la estimación de las dimensiones de estos mercados.

Técnicas más especializadas pueden ayudar a segmentar

Las técnicas de agrupamiento. La “agrupación” reúne a clientes que poseen muy parecidas características de segmentación, en segmentos homogéneos.

Los métodos de agrupación se valen de computadoras.

El posicionamiento indica dónde los clientes ubican en un mercado, las marcas propuestas y/o actuales. Exige cierta investigación formal de mercado.

El mérito más destacable del posicionamiento es ayudar a los gerentes a comprender cómo ven los clientes a sus mercados.

Los objetivos deben fijar el rumbo de la firma

1. Cumplir una función social y económicamente útil.
2. Crear una organización eficaz para llevar a cabo los negocios y ejecutar sus estrategias.
3. Ganar lo suficiente como para sobrevivir.

El gerente comercial debe intervenir en la fijación de objetivos de la compañía.

Los objetivos de la firma deben orientar la búsqueda y la evaluación de oportunidades, así como el planeamiento posterior de las estrategias comerciales.

Los objetivos de la firma y los objetivos comerciales deben ser realistas.

El ambiente competitivo

El ambiente competitivo influye en la cantidad y clase de competidores que el gerente comercial debe enfrentar y en su comportamiento.

La competencia perfecta es una situación del mercado que se produce cuando se dan las siguientes condiciones:

- Productos homogéneos
- Muchos compradores y vendedores con pleno conocimiento del mercado.
- Facilidad de ingreso para compradores y vendedores ; es decir, las firmas nuevas tienen pocas dificultades para iniciarse en sus actividades y, por otro lado, nuevos clientes ingresan con facilidad en el mercado.

La competencia monopólica: es una situación de mercado que se produce cuando este posee: diferentes productos, a los ojos de algunos consumidores. vendedores que sienten tener cierta competencia en este mercado.

El ambiente económico

El ambiente económico puede cambiar con bastante rapidez. La inflación debe tenerse en cuenta al planear la estrategia. La tasa de interés, -es decir el costo por tomar dinero prestado- recae sobre el precio total que los tomadores deben pagar por los productos.

Fuente: Prof. Licenciado E. Ugarte Rey, Lopez Aleso, Ignacio Miret, Sebastián Viegas, Sebastián Rensini, Facundo.

2.1.3.4.1. Altura a la que deben estar colocados los productos

Una de las reglas básicas del *Merchandising* es proporcionar un valor agregado a los compradores de los productos de la empresa, quienes dan su preferencia a estos productos, incrementando las ventas y beneficios de la empresa, lo cual ayuda a mantenerse o ganar el liderazgo del mercado. Por esta razón se debe saber que productos se deben colocar juntos y cuales no, cual lugar es el adecuado para exhibirlos, en que bloque y a que altura. Para esto se debe conocer cual es el ángulo de visibilidad del consumidor a lo ancho de la góndola y a lo alto. A lo alto tiene que ver mucho el producto que se está ofreciendo y para qué segmento va orientado porque varía según la edad del consumidor. Esto se puede apreciar en la Fig. 12.

Figura 12. Comparación del campo de visión con respecto a la altura, con la edad

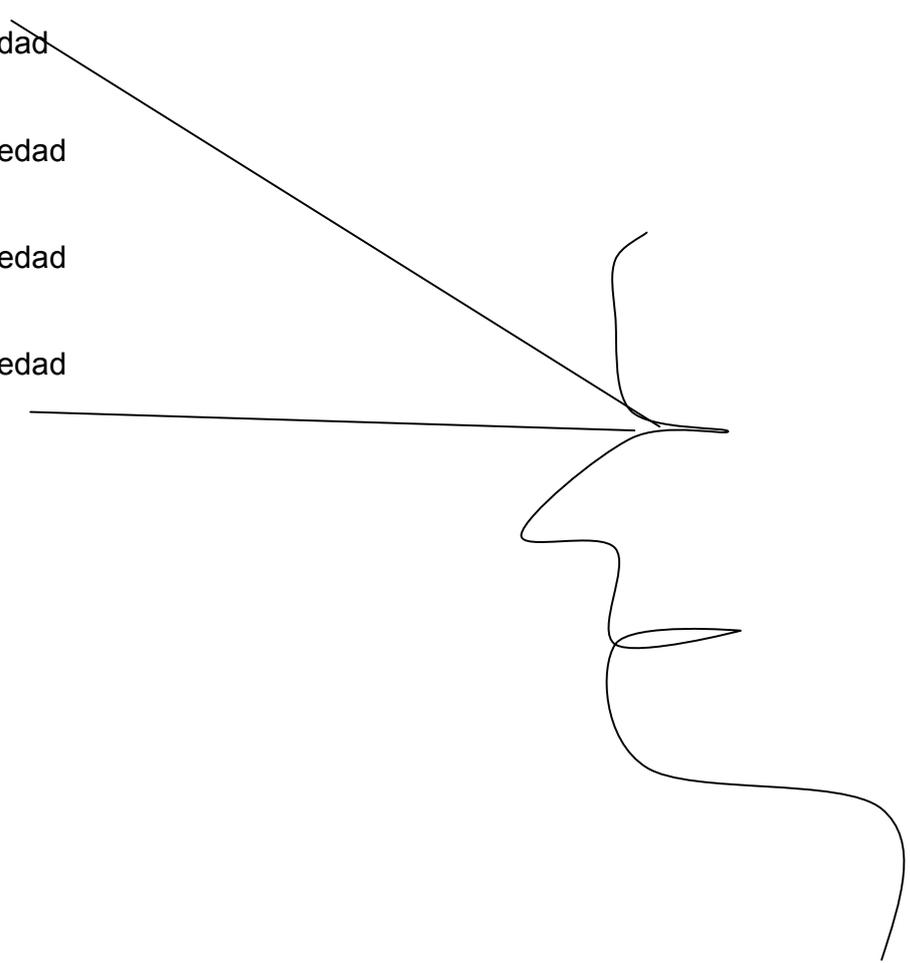
Personas de:

5 a 14 años de edad

35 a 44 años de edad

55 a 64 años de edad

75 a 90 años de edad

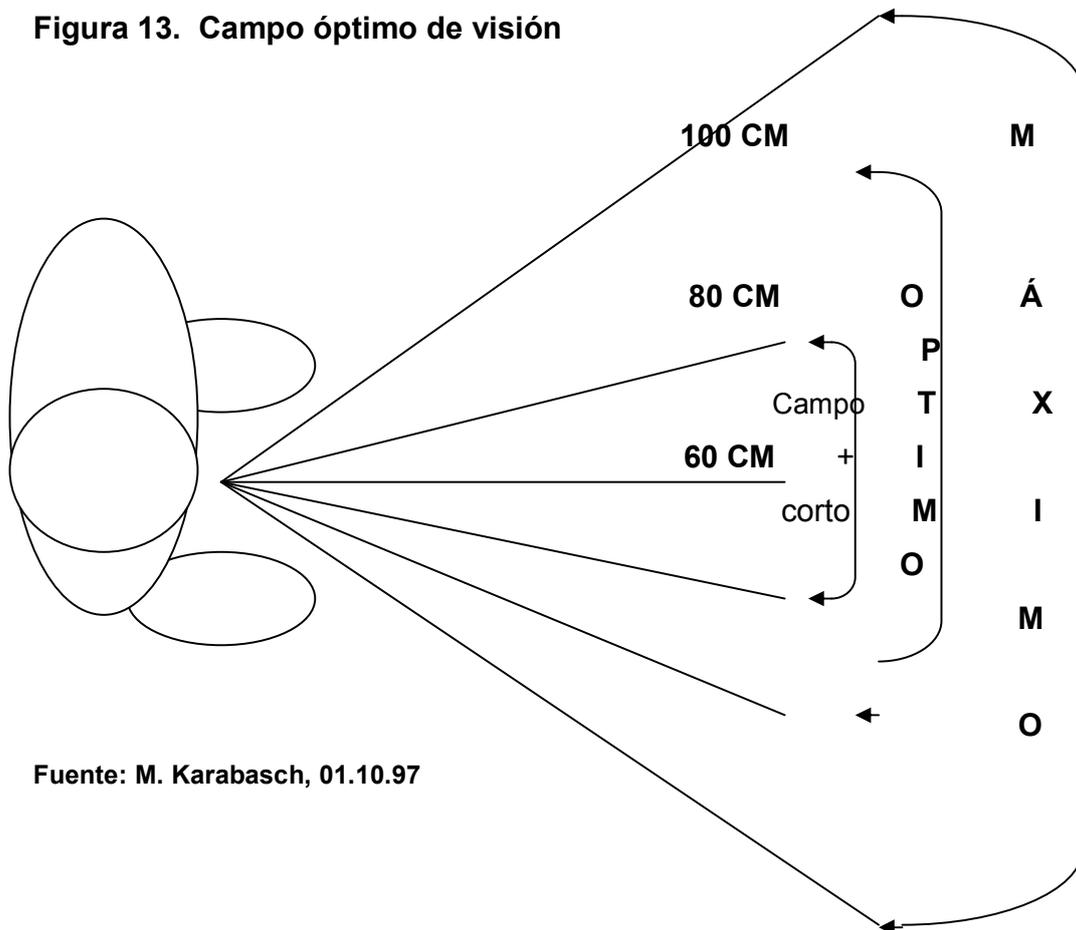


1. Fuente: Meyer and Hentschel, Werbegruppe Nymphenburg, (Bulletin) Marketing Service.

2.1.3.4.2. Ángulo de visibilidad del cliente

Existe un ángulo óptimo de visibilidad cuando un cliente se para frente a la góndola de exhibición de producto. La distancia de visibilidad óptima es de aproximadamente 80 centímetros a lo ancho, teniendo un máximo de visibilidad de 1 metro. Si la exhibición es demasiado ancha, con muchas alternativas y sobrepasa 1 metro de ancho, ya no se puede captar la atención del cliente y lograr que se enfoque en un determinado producto, incluso se puede llegar a confundir al cliente. La distancia óptima se muestra en la Fig.13.

Figura 13. Campo óptimo de visión



Fuente: M. Karabasch, 01.10.97

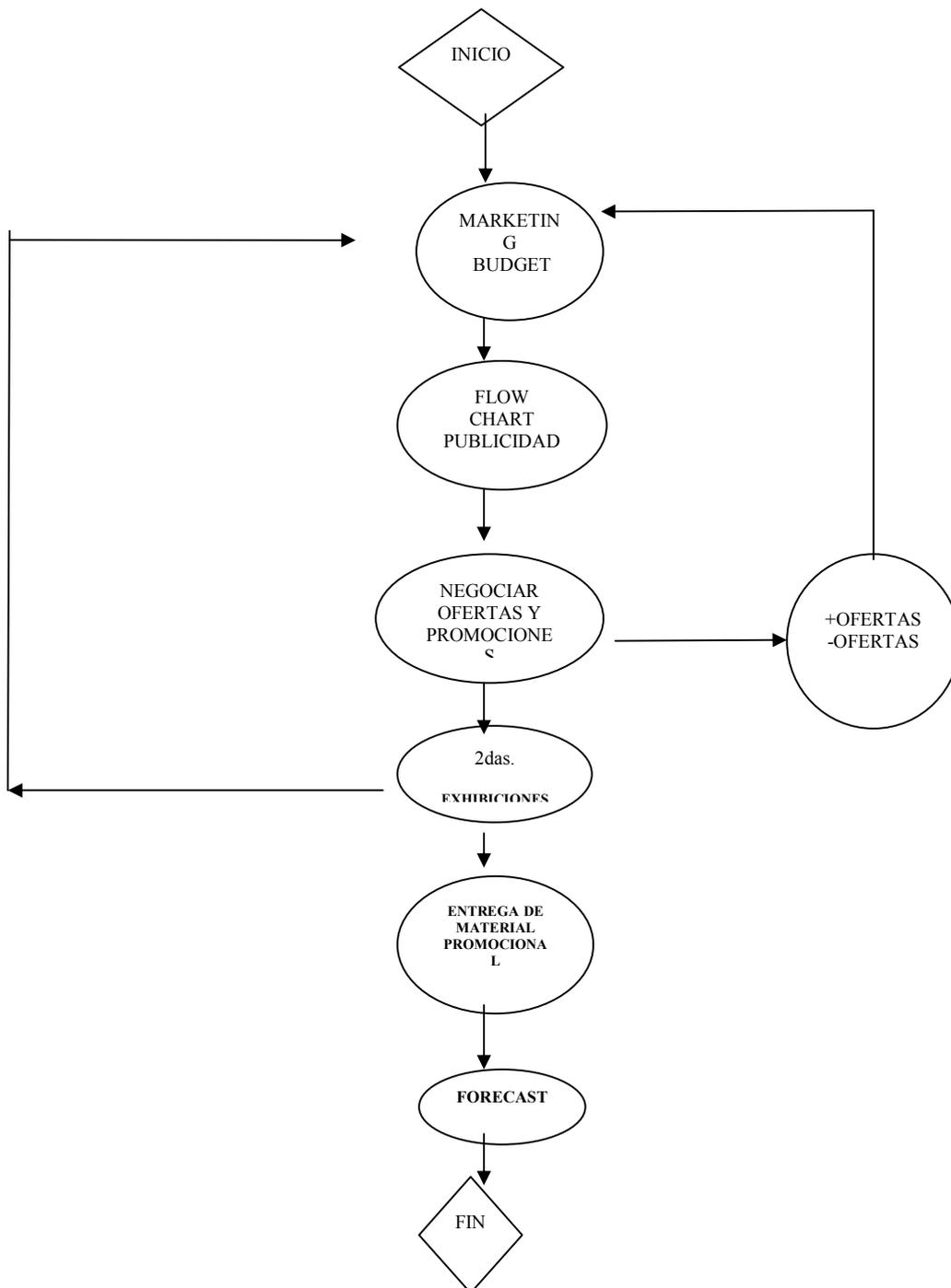
2.1.3.5. Administración de espacios

La administración de espacios es un tema de mucho conflicto entre las empresas que compiten en el mercado, debido a que si el cliente no tiene un sistema adecuado de administración de categorías, la consecución de espacios en el punto de venta se convierte en una guerra de espacios, todo depende de cual empresa apoya más al cliente, y no solo esto, muchas veces ni siquiera el dueño toma las decisiones sino el encargado de la tienda o del negocio, dependiendo casi siempre de una decisión unilateral e influenciada por situaciones muy personales, que no tienen absolutamente nada que ver con la rotación del producto. Esto lo que puede causar es que el negocio jamás va alcanzar el nivel de ventas que podría estar alcanzando si se analizara la rotación y rentabilidad de cada producto y conforme a esto se le proporcionara el espacio en góndola. Con toda esta obstrucción que existe en el mercado para exhibir adecuadamente los productos hay algo que se convierte en un elemento indispensable en la negociación, una excelente relación pública.

También existe el otro extremo, que son las empresas que tienen una excelente administración de categorías, y esto puede ser perjudicial para empresas líderes también puesto que no por ser líderes tendrán el producto que en los mejores espacios, porque estas empresas tienen marcas propias y le darán el mejor espacio a productos de marcas propias con las cuales puedan obtener una mayor rentabilidad. Y las personas tendrán que pasar viendo todos los productos con los cuales la empresa obtiene mayor rentabilidad antes de llegar al lugar donde está ubicado el líder, pero como se mencionó anteriormente, en estos casos también es indispensable tener una excelente relación pública.

2.2. Diagrama de flujo de operaciones actual

FIGURA 14. Diagrama de flujo de operaciones actual



3. MODELO PROPUESTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE MERCADEO, VENTAS, TRADEMARKETING, Y PLANIFICACIÓN

3.1 Áreas a mejorar

El trabajo en equipo entre los departamentos de mercadeo y ventas es el área más sensible en este momento, debido a que el departamento de mercadeo debería de ser un apoyo para el departamento de ventas, sin embargo trabajan totalmente separados. Al romperse este eslabón de la cadena en el proceso definitivamente afecta a las otras áreas del proceso con los otros departamentos.

Según Julio Atance de Servicios para zaraempleo, existen algunos factores que puedan estar influyendo como los que se explican a continuación:

Fallos en proveer perspectiva

Los miembros de su equipo deben tener claro lo que desean obtener, saber el por qué de lo que hacen y cómo su trabajo contribuye al esfuerzo global de la organización.

Liderazgo bloqueado

Los líderes que se aíslan sin implicarse y no se relacionan con los miembros de su equipo, nunca logran el apoyo de ellos ni la persuasión requerida para lograr el éxito.

Carencia o vaguedad definición de las metas

Para obtener el éxito el equipo debe conocer sus metas a corto y largo plazo.

No certificar la obligación de los objetivos

Si no preexiste un mutuo compromiso entre el jefe y los demás del equipo, el equipo no existe como tal; es solo una cortina de humo. Para evitar esto, todos deben poner tiempo y energía en cooperar en una visión idéntica sobre las metas, problemas, victorias y temores.

Poca información de lo que se debe obtener

El equipo debe saber exactamente lo que se espera de él y los plazos de tiempo para cumplir las tareas.

Impaciencia

Para tener éxito en el trabajo en equipo han de tener paciencia y aceptar que numerosas veces las cosas no surgen como se hubiera deseado o sencillamente se frustran y existe la necesidad de asimilar los fracasos y volver a probarlo todo de nuevo.

Fallos al identificar y celebrar resultados

Si el equipo no consigue resultados, perderá lentamente la motivación. Si se logra una meta o se termina una tarea significativa, se debe comunicar para celebrar el triunfo.

No tome el camino de menor resistencia

Si el jefe o responsable admite menos de lo que su equipo sabe y puede dar, sólo por evitar una confrontación, está minando su credibilidad como mando y la propia viabilidad del equipo. Requiera siempre lo mejor de sí mismo y de su gente.

Finalmente se cree necesario hablar de la importancia que para las empresas tiene el contar con buenos equipos de trabajo. En casi todas las ofertas de trabajo lo piden, es casi un baremo de modernidad.

La sociedad tiene tal grado de complejidad que individualmente es imposible abarcar todos los problemas de una empresa: finanzas, proveedores, producción, distribución, venta, *marketing*, *trademarketing*, planificación, RRHH, etc. Y lo más importante: todos deben estar interrelacionados.

Pero la organización no la hacen las máquinas sino las personas que todos los días van a sus trabajos. Pero para ello se precisa de una preparación que no siempre se tiene. Poseerla es la llave maestra para conseguir ese puesto de trabajo deseado.

Fuente: Julio, Atance Servicios para zaraempleo

3.1.1. Departamento de Ventas

Las negociaciones de las promociones con el cliente seguirán realizándose en el mes de diciembre anterior al año negociado, y si se pueden realizar antes, sería mejor para lograr una mejor planificación del *forecast* para el siguiente año y poder brindarle esta información al Departamento de

Mercadeo para que logre efectuar la calendarización de publicidad óptima para poder desarrollar un *marketing* integrado y lograr un aumento en el porcentaje de las ventas.

3.1.1.1. Sistema propuesto para la planificación del *forecast*

Al esquema anterior de la planificación del *Forecast* se le agregaron dos filas debajo de cada producto. En la fila uno se anotarán todos los anuncios en tv, revistas, periódicos, vallas publicitarias. En la fila dos, se anotará el desplazamiento de la oferta anterior. Esto nos ayudará a tener una visión más amplia y precisa de lo que podríamos estar planificando en cuanto a cantidades de producto se refiere. Se puede apreciar mejor en la Fig. 15.

Figura 15. Formato modificado del *forecast*

PRODUCTOS						Ene.	Feb.	Mar.
0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 1		
Venta año 2001						2400	8700	6000
Forecast Año 2002						3000	9500	9500
I= OFERTA INTERNA A= OFERTA ANUNCIADA								A
PUBLICIDAD P=PUBLICACION, V= VALLAS, TV								TV
DESPLAZAMIENTO.EN OFERTA								
0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 2		
Venta año 2001						3000	3200	5300
Forecast Año 2002						5400	5400	6000
I= OFERTA INTERNA A= OFERTA ANUNCIADA						A	A	
PUBLICIDAD P=PUBLICACION, V= VALLAS, TV						TV	TV	
DESPLAZAMIENTO.EN OFERTA								
0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 3		
Venta año 2001						2000	2400	2300
Forecast Año 2002						2520	3600	3360
I= OFERTA INTERNA A= OFERTA ANUNCIADA							A	A
PUBLICIDAD P=PUBLICACION, V= VALLAS, TV							V,TV	TV
DESPLAZAMIENTO.EN OFERTA								
0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 4		
Venta año 2001						500	1600	2500
Forecast Año 2002						600	1740	2700
I= OFERTA INTERNA A= OFERTA ANUNCIADA								
PUBLICIDAD P=PUBLICACION, V= VALLAS, TV								
DESPLAZAMIENTO.EN OFERTA								
0	0	6000	0	0	0	PRODUCTO 5		
Venta año 2001						1260	400	1200
Forecast Año 2002						1350	1400	1725
I= OFERTA INTERNA A= OFERTA ANUNCIADA							A	A
PUBLICIDAD P=PUBLICACION, V= VALLAS, TV							P,TV	TV
DESPLAZAMIENTO.EN OFERTA								

3.1.1.2. Resultados del sistema propuesto para la adecuada planificación del *forecast*

Con el nuevo sistema, se lograría mejorar la exactitud del *forecast*, para no caer en agotamiento en el punto de venta, lo cual es tremendamente perjudicial para la empresa porque si el cliente no encuentra el producto de la empresa, es muy probable que compre el producto de la competencia, con lo cual la empresa estaría perdiendo consumidores de su producto y le estaría brindando a la competencia nuevos adeptos.

Al mejorar la exactitud del *forecast*, se disminuyen los costos de almacenamiento, se mejora la distribución y el nivel de servicio con los clientes.

Se logra también hacer una adecuada planificación para las ofertas del próximo año, porque se tiene un historial mucho más exacto del desplazamiento de las ofertas y de que efecto han tenido las pautas de publicidad sobre los productos en una época determinada, realizando con toda esta información, un *Flow Chart* de ofertas y promociones para el próximo año. Con este proceso se logrará trabajar aún más exactas las ofertas del próximo año y se tomarán en cuenta únicamente aquellas ofertas que tuvieron éxito el año anterior.

3.1.1.3. Nivel de servicio hacia los clientes

El nivel de servicio hacia los clientes está medido por cantidad y por fecha. El nivel de servicio por cantidad se evalúa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Servicio por cantidad} = \frac{\text{Unidades pedidas por el cliente}}{\text{Unidades despachadas por la empresa}}$$

El nivel de servicio hacia los clientes por fecha, se evalúa con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Servicio por fecha} = \frac{\text{Horas para entrega del pedido}}{\text{Horas del despacho del pedido.}}$$

Se debería tener por lo menos una meta del 95 % de cumplimiento para tener un rendimiento óptimo.

Esto se logrará hasta que se tenga una planificación muy exacta en el inventario, lo cual es el Forecast, y una planificación muy adecuada en las ofertas negociadas con el cliente, las cuales tendrían que estar basadas en el Forecast.

3.1.2. Departamento de Mercadeo

El Departamento de Mercadeo debe acondicionar su calendarización de publicidad a las actividades negociadas anteriormente por el Departamento de Ventas para poder desarrollar un *marketing* integrado.

Además el apoyo que el Departamento de Mercadeo pueda brindar hacia los diversos canales de distribución utilizados, obtenidos por medio de un orden progresivo y con el fin de lograr un resultado determinado es fundamental.

En las compañías, actualmente se da una relevancia significativa al apoyo de los canales de distribución, con el fin de estimularlos a vender y que a su vez ellos estimulen a los clientes.

Cada vez surgen nuevas ideas que nos permiten obtener una cierta competitividad en el mercado que la competencia muchas veces tarda en descubrir; y es sencillamente con la ayuda de la información de los clientes, del entorno, de otros productos, de la fuerza de ventas, de los canales de distribución, etc.

Según Paola Soto, estudiante de mercadeo y negocios internacionales de la Universidad Autónoma de Colombia, los canales de distribución son apoyados frecuentemente por la compañía, ya que es ésta la interesada en que sus productos se vendan; de tal manera que si no trabajan en conjunto con los intermediarios podrán cerrarse las puertas de los mercados.

No importa el tipo de distribución que se utilice, pues no hay impedimento alguno para que un canal de distribución no sea apoyado por la compañía pues es necesario motivarlo constantemente para que hagan su mejor esfuerzo.

Para que un canal sea apoyado se deben conocer sus necesidades y deseos, logrando así un posterior éxito en sus operaciones tanto con el cliente como con la compañía.

En muchas ocasiones las compañías no saben que hacen pero no les resulta muy difícil llevar a cabo varios elementos motivadores como:

- Márgenes elevados de la utilidad
- Tratos especiales
- Premios
- Exhibidores y material de apoyo en el punto de venta (merchandising)
- Concursos de ventas
- Capacitación
- Información del mercado
- Etc.

Cuando el intermediario no cumple con lo estipulado se utilizan elementos negativos como:

- Reducir los márgenes
- Retrasar las entregas de pedido
- Terminar la relación comercial
- Etc.

Cuando esto sucede es obvio que las compañías no conocen lo suficiente al intermediario para saber acerca de sus necesidades, problemas, ventajas y desventajas del mismo; por lo tanto se llevan a cabo una serie de elementos que no motivan al canal y no cumplen de manera estricta con su función.

Las compañías ceden algún porcentaje de las utilidades obtenidas en cierto periodo a los intermediarios según se haya pactado, de manera que entre mayor sea la eficacia y eficiencia de los canales mayor será el porcentaje concedido.

En ciertas ocasiones los canales se convierten en los “preferidos” por las compañías, gracias al nivel de excelencia y rotación que se obtiene a través de estos; razón por la cual existe un trato preferencial para algunos que siempre tienen contentos a las dos partes fundamentales entre el canal, la compañía y el cliente.

Los premios son otorgados a ciertos intermediarios según las condiciones cumplidas.

Estos premios consisten en dinero en efectivo, bonificaciones, vacaciones, tiempo libre, asignación de otros productos (camisetas, toallas, gorras, etc.), reconocimiento en público, entre otras.

Las causas más comunes por las cuales se puede obtener este premio son el cumplimiento de cuotas de ventas, mejor tiempo de entrega del producto, cumplimiento de pagos, información suministrada, buen servicio al cliente, cooperación con los programas de mercadotecnia, etc.

Los exhibidores son otorgados a canales que cumplen con ciertas características o méritos que lo hacen acreedor de este elemento, el cual le será de gran ayuda en el punto de venta y la ubicación precisa del producto.

Estos exhibidores van acompañados de material de apoyo (merchandising), el cual es de gran utilidad pues brinda información del producto, adorna el punto de venta y lo hace más llamativo para el cliente captando su atención.

Los concursos de ventas son realizados con el fin de motivar al intermediario a que venda más productos sin excluir el servicio, la más fuerte tendencia por estos días.

La capacitación es otro factor relevante a la hora de apoyar al canal, ya que uno de los aspectos de competitividad es la coordinación del trabajo de un equipo, cumpliendo objetivos comunes y dando conocimiento agregado al canal tanto en la parte operativa del negocio como en información del producto, servicio al cliente, etc.

La información del mercado para el canal es vital aunque sean en ocasiones ellos quienes proporcionen dicha información, pues los aspectos del entorno tanto positivos como negativos afectan de una u otra manera su modo de actuar.

Un estudio a grandes rasgos de lo que el canal necesita es lo más esencial para elegir el elemento de incentivo y la efectividad que éste causará en el intermediario, ya que si no se tiene un conocimiento previo y mínimo de éste las herramientas motivadoras serán en vano, pues se pierde una cantidad significativa de dinero y tiempo, se disminuyen las ventas y hasta se puede llegar a perder un canal.

Hay otro apoyo para la presión en los canales y es la aspiración o estrategia *Pull*, donde todos los esfuerzos se concentran en el cliente final

quien será el encargado de empujar hacia él los productos de manera que los canales evacuen todo su inventario.

Generalmente se utilizan ambas para no cargar esfuerzos en una sola dirección. El apoyo generalmente es dado por medio de los exhibidores, material publicitario en el punto de venta (merchandising), promociones, etc.

Algunas empresas utilizan varios canales de distribución directos como:

- Preventa
- Autoventa
- Televentas
- Supervisores de Clientes principales y Supermercados

Los preventistas tiene una zona determinada de operación y su función es la de hacer los pedidos y almacenarlos por medio de su computadora personal ayudando con este a enviar los pedidos en las 24 horas siguientes, además le ayuda al tendero a organizarse de tal forma que los productos estén de la forma más agradable posible y haya una mayor rotación de productos.

Los de autoventa no tienen una zona determinada de operación y su función es vender de improviso vendiendo cualquier cantidad de producto, es así como después esa ruta tendrá unas cantidades específicas según las estadísticas de ventas.

Las jóvenes de televentas realizan su función por teléfono ayudadas por una base de datos; ofreciendo los productos y las promociones que se encuentren vigentes.

Los supervisores de los clientes principales tienen la función de suministrar el producto a estos clientes y de estar al tanto de sus necesidades, ya que por ser tan pocos (20% de clientes con 80% de ventas) son cuidados como nadie.

Los supervisores de los supermercados están distribuidos por zonas y desde allí operan con cierta cantidad de establecimientos.

Hay también canales indirectos como:

- Mayoristas
- Detallistas
- Autoservicios
- Tiendas
- Foráneos

Para los mayoristas, detallistas, autoservicios y tiendas se trata de utilizar ciertas ayudas nombradas anteriormente con la diferencia de que se capacita y entrena con mayor esfuerzo a los canales directos pues estos son quienes brindan el servicio y la asesoría a los demás canales.

Las personas que son contratadas con su vehículo para trasladar el producto hacia lugares muy lejanos y peligrosos se llaman foráneos, y es otro canal utilizado para mayor seguridad.

El papel del Departamento de Mercadeo es crear, innovar y aplicar nuevas formas de vender muchos más productos, pero además se quiere lograr una verdadera cooperación, fidelidad y eficiencia de los canales de distribución.

Hay por parte de la compañía un apoyo constante, pues se involucran la publicidad, las promociones tanto para intermediarios como para clientes, las relaciones públicas y el constante apoyo de la fuerza de ventas.

Este apoyo mantiene tanto a los canales como a los clientes informados y actualizados de lo que sucede en la compañía respecto a precios, nuevos productos, cambio de nombre o de etiqueta, en fin de las muchas novedades.

Los canales directos son apoyados con promociones, cuotas de ventas en unidades y porcentaje, concursos, etc.; mientras que los canales indirectos tienen algunos de estos incentivos con algunas variaciones con apoyo en el punto de venta y lo que esto acarrea.

A los clientes especiales que son los Clientes principales se les apoya con publicidad especial para ellos, actividades especiales, presentaciones.

Una cuestión muy especial es tener su propia base de datos de los

Clientes principales donde recopilan toda la información necesaria como:

- Foto del local
- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Nombre del dueño
- Nombre de la esposa
- Nombre de los hijos
- Día de cumpleaños de cada uno
- Etc.

Esta información permite tener un detalle especial con cualquiera de las personas involucradas en la base de datos y ofrecerle productos gratis, novedades (gorras, camisetas), llamadas, etc.

Este material publicitario es reforzado con impulsadoras en puntos de venta cuando haya una ocasión especial, promociones o lanzamientos que lo ameriten; además se utilizan las exhibiciones con stand y se obsequian muestras gratis.

La localización de los puntos de venta no incide con el control del producto en todos los aspectos de exhibición adecuada, productos en buen estado, material adecuado, precio real, etc.

Los incentivos realizados a los canales son “casi” planeados pues si se da la oportunidad de crear y realizar un evento motivador es incluido a lo largo del año.

El apoyo a canales podría ser dado desde dos perspectivas:

1. Compañías con poco capital

Las compañías pequeñas poseen un reducido capital y de acuerdo a éste despliegan una serie de pequeñas inversiones en cuanto a diversos ítems para su mejoramiento continuo.

Dentro de estos ítems se incluye a los canales de distribución, los cuales son pocos; pero el contexto que los abarca exige que se les apoye de una u otra manera, permitiéndoles ser mejores y más competitivos cada vez.

El bajo capital de estas compañías las obliga a ser más empíricas que investigadoras, dando relevancia a la experiencia y los hechos históricos ya documentados.

Tener definidos los canales de distribución apropiados y los aspectos relevantes como:

- Condiciones de cobros y pagos
- Tiempos de entrega

- Rentabilidad
- Volumen de compras y ventas
- Solidez
- Rotación de stock
- Entre otros
- Definir con los canales de distribución sus necesidades y expectativas, pues con este aspecto claro se podrá estructurar un buen plan de acciones de mercadeo con el fin de apoyar al canal y satisfacerlo totalmente, tanto a él como al cliente.
- Crear el plan según las similitudes y diferencias para llevarlo a cabo respectivamente.
- Tratos especiales (calidad del servicio ofrecido)
- Calidad del producto (apoyo de una excelente calidad)
- Concursos de ventas (algunos)
- Información relevante y pertinente del mercado
- Motivación personal
- Permanente “mantenimiento” y retroalimentación.

2. Compañías con amplio capital

Estas compañías tienen una amplia ventaja en relación con las compañías pequeñas, ya que tienen suficiente capital para realizar diversas actividades de apoyo a canales de distribución utilizados.

El apoyo prestado a los canales tiene un amplio despliegue de actividades e incentivos que no sólo motivan sino que crea la fidelidad del canal hacia la compañía.

En estas compañías se ve reflejada la práctica y el aprendizaje por medio de la investigación y las acciones que se realizan dirigidas a los diversos canales; además pueden tener un tamaño considerable, generando acciones muchas veces separadas según el tipo de canal.

El despliegue es más complejo, teniendo similitud en algunas de las actividades realizadas.

Tener definidos los canales de distribución apropiados y aspectos relevantes como:

- Condiciones de cobros y pagos
- Tiempos de entrega
- Rentabilidad
- Volumen de compras y ventas
- Solidez
- Rotación de stock
- Definir con los canales de distribución sus necesidades y expectativas, pues con este aspecto claro se podrá estructurar un buen plan de acciones de mercadeo con el fin de apoyar al canal y satisfacerlo totalmente, tanto a él como al cliente.
- Crear un plan de acciones de mercadeo para apoyar a los canales.

Motivación e incentivos para mayoristas, detallistas, autoservicios, tiendas, etc.

Se escogen características comunes entre los canales, porque escoger cada canal por separado implicaría demasiados gastos; los aspectos discordantes dan pie para realizar actividades diferentes.

La sociedad compleja en la que vivimos exige trabajar al lado de otros para obtener buenos resultados. El problema aparece cuando no existe la formación adecuada para trabajar con los demás. Las personas se incorporan al trabajo sin estar totalmente implantadas las herramientas existentes para la comunicación intergrupala.

Un buen paradigma del asunto es una orquesta musical. En ella, lo que realmente importa es que los intérpretes y artistas sepan tocar juntos. Este es precisamente el esquema en el que deben trabajar los departamentos de ventas y mercadeo de una empresa. Mercadeo define las estrategias y ventas las implementa.

Artículo aportado por Paola Soto.

Estudiante de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Colombia.

3.1.2.1. *Flow Chart* de publicidad, en base al *Flow Chart* de ofertas anuales elaborado con el cliente

Si una empresa quiere sobrevivir debe cambiar, debe innovar, y adaptarse a las necesidades del mercado y del cliente, razón por la cual las ofertas negociadas con el cliente deberían estar negociadas para salir publicadas, ofertadas, anunciadas, etc. En las mejores fechas y en los mejores suplementos. Con estas ofertas negociadas se debe adaptar el calendario anual de publicidad o comúnmente llamado *Flow Chart* de publicidad al *Flow Chart* de ofertas , con

este procedimiento nos estaríamos garantizando gran parte de un *marketing* integrado, debido a que el producto estaría en la pauta de publicidad y estaría ofertado en el punto de venta, como se puede apreciar en la Fig.16 y Fig.17.

Figura 16. Comparativo del *Flow Chart* de publicidad con el *Flow Chart* de ofertas

***Flow Chart* de ofertas**

PRODUCTOS	ENERO					FEBRERO				MARZO			
	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28
Serana inicio Jueves													
PRODUCTO1													
ANUNCIADA													
INTERNA								15		1/31			
PRODUCTO2													
ANUNCIADA		2/17	15				6/20	15					
INTERNA													
PRODUCTO3													
ANUNCIADA													
INTERNA					10	1/15 (4 TIPOS)			15	1/31			
PRODUCTO4													
ANUNCIADA													
INTERNA													
PRODUCTO5													
ANUNCIADA													
INTERNA					20	2/13 T/LINEA			20	1/31			

Figura 17. Flow Chart de Publicidad

GUATEMALA 2,002

SANTA

MEDIO SEMANA INICIA EN LUNES	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25

PRODUCTO 1 - TELEVISION 20" TARGET: MUJERES ABC 18 A 35 AÑOS.

	SPRAY															
GRPs por semana													350	350	350	
GRPs por mes													1050			
Rating Promedio													9.1			
No comerciales por semana													0	38	38	38
No comerciales por mes													115			
Costo por GRP													\$47.00			
Costo mensual													\$49,350.00			

PRODUCTO 2 - TV 20" TARGET: MUJERES BCD 25 A 40 AÑOS.

GRPs por semana			250	250	250	250									
GRPs por mes	750				250										
Rating Promedio	10.0				10.0										
No comerciales por semana			25	25	25	25									
No comerciales por mes	75				25										
Costo por GRP	\$47.00				\$47.00										
Costo mensual	\$35,250.00				\$11,750.00										

PRODUCTO 3

REVISTA AMIGA						1		1		1				
Total Avisos							2		1					
Costo por aviso							\$687.5		\$687.5					
Costo mensual							\$1,375.00		\$687.50					

PRODUCTO 4 TARGET: MUJERES ABC 18 A 30 AÑOS ABC.

GRPs por semana															
GRPs por mes															
Rating Promedio															
No comerciales por semana															
No comerciales por mes															
Costo por GRP															
Costo mensual															

PRODUCTO 5 - TV 20" TARGET: MUJERES ABC 25 A 40 AÑOS

GRPs por semana													350	350	350			
GRPs por mes							700				350							
Rating Promedio							9.1				9.1							
No comerciales por semana													38	38	38	0	0	0
No comerciales por mes							77				38							
Costo por GRP							\$47.00				\$47.00							
Costo mensual							\$32,900.00				\$16,450.00							

3.1.3. Trademarketing

La persona que cubra esta plaza es la responsable directa del comercio con el cliente, y debe tener un contacto muy cercano con el departamento de mercadeo, para poder implementar en el punto de venta todos los lineamientos de mercadeo en cuanto a merchandising y políticas de exhibición de cada una de las marcas de la empresa. También debe tener una estrecha relación con el departamento de ventas, para saber cuando tendrán exhibiciones, promociones, etc. en el punto de venta y poder obtener un desplazamiento óptimo de producto.

3.1.3.1. Coordinar al personal de *Outsourcing* para enfatizar apoyo a productos en oferta

Se debe coordinar al personal de *Outsourcing* para que enfoquen sus esfuerzos en los productos que estarán en oferta o promoción durante la semana o la quincena.

El procedimiento se debe empezar desde la negociación del pedido en el punto de venta, luego el colocado, esto se refiere a conseguir el mejor lugar que se pueda para colocar producto en oferta o promoción. Esto se consigue usando como herramienta los estudios de mercado, en los cuales se demuestra el liderazgo del producto, y si el producto no fuera líder se tienen que conseguir mediante una excelente relación con las personas que están a cargo del establecimiento. Posteriormente se entregan *sachets*, probadores y bifoliares a la persona encargada de la consejería o impulsación, y si a todo esto aún le sumamos un *price off* y publicidad, tendremos la fórmula perfecta para lograr el éxito en dicha oferta.

3.1.3.2. Coordinar entrega de material promocional de productos en oferta

Un día antes de comenzar la oferta o la promoción todas las impulsadoras deben tener *sachets*, probadores y bifoliales de los productos ofertados. Con esto y la publicidad atada a la oferta, con exhibiciones adicionales en el punto de venta se estaría completando la fase final de un marketing integrado, lo cual nos dará excelentes resultados en desplazamiento de producto y esto a la vez significa la consecución de los objetivos de la empresa. Las impulsadoras deben estar capacitadas para optimizar el material promocional entregándolo a clientes potenciales y no al azar.

3.1.3.3. Consecución de segundas exhibiciones de productos ofertados

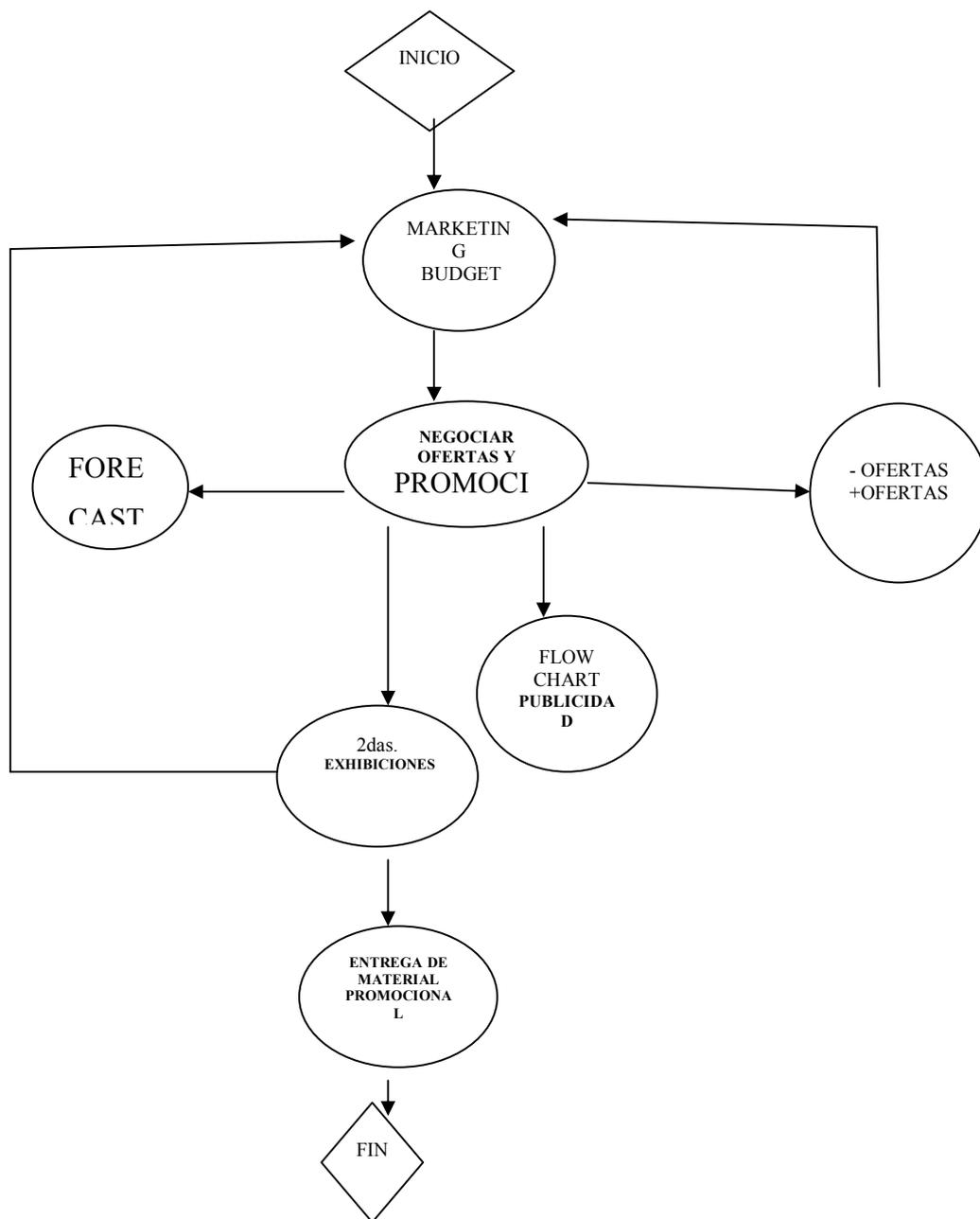
Las segundas exhibiciones son muy representativas para el desplazamiento de producto debido a que se incrementa la compra por impulso, cualquier exhibición adicional que se pueda obtener en el punto de venta evita que la competencia pueda tener mas espacio, y nos da una oportunidad más de hacer llegar el producto al consumidor final.

Otra de las ventajas de las segundas exhibiciones es la creación de marca, porque se está exhibiendo el producto en lugares adicionales y que muchas veces no tienen nada que ver con la categoría en donde están exhibidos, razón por la cual otro tipo de consumidores podrán observar y adquirir el producto.

Estas segundas exhibiciones por lo regular son pagadas, cuando no son pagadas son otorgadas a las empresas que tienen más poder, pero entonces existe un elemento fundamental para las empresas que no tienen poder y es tener una excelente relación pública.

3.2. Diagrama de flujo de operaciones propuesto

Figura 18. Diagrama de flujo de operaciones propuesto



4. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El Departamento de Ventas debe trabajar muy estrechamente con el Departamento de Planificación para no provocar sobreinventarios y no dejar de vender, uno de los sistemas de control que se debe tener es el análisis de la precisión de *forecast*, el cual resulta muy adecuado, debido a que con tanta información y si se tiene una cantidad de presentaciones de producto muy grande, siempre se pueden escapar detalles, razón por la cual esta herramienta resulta fundamental como sistema de control.

4.1 Análisis de precisión de *forecast* en el Departamento de Planificación.

En el Departamento de Planificación se lleva a cabo un análisis de la precisión del *forecast*, comparando las cantidades de producto proyectadas con las ventas reales, es una forma de medir la exactitud de los pronósticos de venta. Siempre va a existir un diferencial porque es muy difícil acertar con un 100 %, sin embargo se puede evaluar con rangos de precisión de 85% a 90%, y mientras más se acerque al cien por ciento, mejor será el pronóstico de ventas. Si el análisis reflejara un porcentaje muy bajo, tendrían que tomar medidas para afinar el *forecast*. El análisis de precisión de *forecast* es un reporte indispensable para el control en el Departamento de Planificación, tal y como se muestra en la Fig. 19.

Figura 19. Formato para cálculo del índice de precisión de forecast

Cliente:							MESES			
Cliente 1							AGOSTO Y SEPTIEMBRE			
Refe.	Cat.	Co.	Long.	Anch	Pr.	Vr.	Descripción	FORECAST	PEDIDO	DIFERENCIA
cosmed										
Línea de Producto 1										
1	0	0	6000	0	0	0	Producto 1	15500	13,000	-2,500
2	30	0	6000	0	0	0	Producto 2	10500	6,720	-3,780
3	20	0	6000	0	0	0	Producto 3	7400	4,920	-2,480
4	0	0	6000	0	0	0	Producto 4	8000	3,600	-4,400
Línea de Producto 2										
5	0	0	6000	0	0	0	Producto 2.1	2500	1,200	-1,300
6	0	0	3400	0	0	6	Producto 2.2	1150	0	-1,150
7	0	0	6000	0	0	0	Producto 2.3	5400	1,800	-3,600
8	0	0	6000	0	0	0	Producto 2.4	6800	3,150	-3,650
9	0	0	6000	0	0	0	Producto 2.5	5200	2,775	-2,425
10	0	0	6000	0	0	0	Producto 2.6	7000	3,825	-3,175
11	0	0	6000	0	0	7	Producto 2.7	1200	975	-225
Línea de Producto 3										
12	0	0	6000	0	0	0	Producto 3.1	8500	2,250	-6,250
13	0	0	6000	0	0	0	Producto 3.2	3000	1,500	-1,500
Total								82,150	45,715	(36,435)
								Precisión	0.66	

4.1.1. Comparación venta vrs. inventario

Para determinar si no esta sobreinventariada la bodega de la empresa, se debe realizar mensualmente un análisis de venta de los últimos meses, sacar un promedio de venta mensual por producto y compararlo con el inventario que se tiene actualmente en la bodega. Posteriormente se realiza un análisis de días inventario, y para poner un parámetro de medición, depende de la capacidad, el volumen de ventas, fechas de vencimiento, etc. que posee cada empresa.

4.2. Resultados de venta atados al *Flow Chart* de Marketing

Se podrán medir mediante un comparativo con la base de datos de la empresa comparando el mes actual con el mismo mes de hace un año, e incluso

comparar el año anterior con el año en el cual se implemente este sistema. De esta forma se puede analizar y comparar el resultado del análisis cuando no estaban coordinados los elementos de los departamentos de ventas, mercadeo, *trademarketing*, y planificación, con el resultado del análisis cuando ya estén coordinados todos estos departamentos y ya hayan logrado realizar un marketing integrado.

CONCLUSIONES

1. El tipo de relación existente entre los departamentos de ventas, mercadeo, *trademarketing* y planificación, que posee esta empresa multinacional que se dedica a la distribución de productos, no es la adecuada para optimizar recursos humanos y económicos de la misma, por tanto no aumentará su nivel de ventas al máximo, si no adopta una postura para reestructurar la relación entre dichos departamentos.
2. Este trabajo se puede utilizar como una guía para el estudiante de ingeniería, estudiante de la universidad, profesional y empresario, para poder implementar un cambio en la estructura de cualquier empresa que esté relacionada con este tema.
3. Se estableció por medio de un diagrama de flujo de operaciones que existen áreas dentro de dicha empresa que pueden mejorar:
 - La coordinación de los departamentos de ventas y mercadeo en la calendarización de ofertas con el cliente y actividades promocionales y publicitarias.
 - La coordinación entre los departamentos de ventas y *trademarketing* para la entrega de material promocional en el punto de venta, que vaya acorde a las ofertas y lanzamientos de productos nuevos.
 - Un sistema de control de inventario en el departamento de planificación.
4. Una buena comunicación entre los diferentes departamentos de una empresa es indispensable para poder trabajar en equipo y con esto poder

- orientarse todos los integrantes de dichos departamentos hacia la consecución de un objetivo en común.
5. Al implementar este proyecto dentro de una empresa existe una mayor oportunidad para poder alcanzar los objetivos mensuales de venta.
 6. Cuando se mejora la comunicación entre los departamentos de ventas, mercadeo, *trademarketing* y planificación, automáticamente mejora el clima organizacional de una empresa.
 7. La planificación anual de ofertas con el cliente, la calendarización de actividades promocionales y publicitarias atadas a las ofertas negociadas anteriormente y la planificación de un *forecast* adecuado son sumamente importantes para poder optimizar los recursos de la empresa y poder obtener mejores resultados.
 8. Los pasos a seguir para implementar dentro de una empresa, la cultura de trabajo en equipo entre los departamentos de ventas, mercadeo, *trademarketing*, y planificación, están claramente detallados en forma teórica y gráfica mediante un diagrama de flujo de operaciones sugerido para la implementación de dicho proyecto en cualquier empresa distribuidora de productos.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario reestructurar el tipo de relación existente entre los departamentos de ventas, mercadeo, *trademarketing* y planificación, para poder optimizar los recursos humanos y económicos de la empresa.
2. Cualquier cambio en la estructura de una empresa que esté relacionado con este tema, debe verificarse en esta tesis, tomándola como referencia y guía a la hora de implementar una reestructuración en los departamentos antes mencionados. Teniendo en cuenta que se trabaja en un medio dinámico.
3. Se debe mejorar la coordinación de los departamentos de ventas y mercadeo en la calendarización de ofertas con el cliente y actividades promocionales y publicitarias. También la coordinación entre los departamentos de ventas y *trademarketing* para que la entrega de material promocional en el punto de venta vaya acorde a las ofertas y lanzamientos de productos nuevos.
4. Eficientizar la comunicación entre los departamentos de una empresa es vital e indispensable para poder trabajar en equipo.
5. Para poder alcanzar los objetivos mensuales óptimos de venta es necesario implementar este proyecto en la empresa.

6. El clima organizacional es una de las variables más importantes en el contexto de una empresa y si desea mejorarlo, se debe mejorar la comunicación entre departamentos de la misma.

7. Se tienen que optimizar todos los recursos de la empresa mediante la planificación anual de ofertas con el cliente, la calendarización de actividades promocionales y publicitarias atadas a las ofertas negociadas y la planificación de un *forecast* adecuado.

8. Es necesario que se implemente entre los departamentos de ventas, mercadeo, *trademarketing* y planificación de una empresa distribuidora de productos, la cultura de trabajo en equipo, razón por la cual se pueden apreciar todos los detalles de implementación en esta tesis, en forma teórica y gráfica.

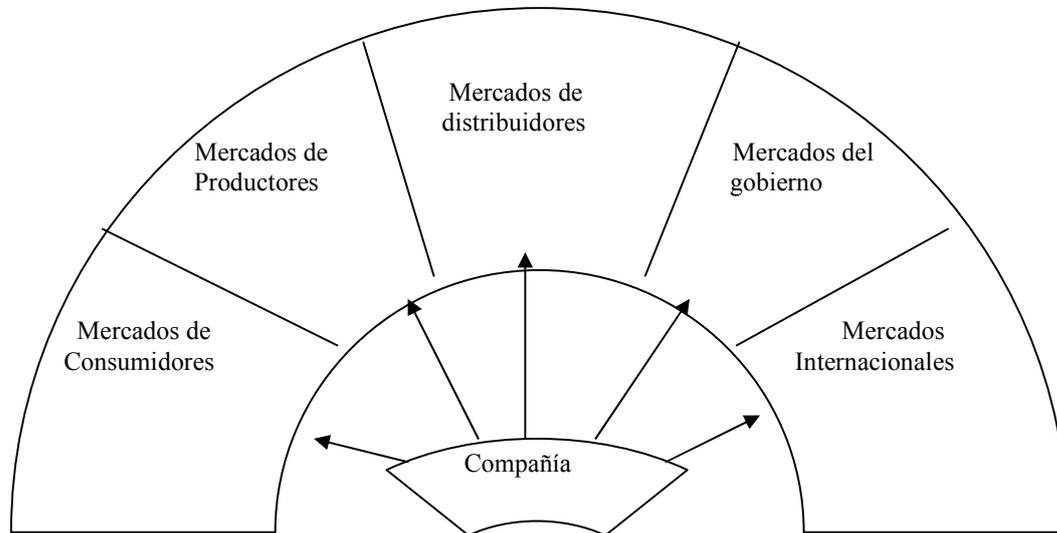
BIBLIOGRAFÍA

1. Morales, Antonio Díaz, **Gestión por categorías y Trademarketing**, España: editorial Pearson Educación , S. A., 2000.
2. Kume, Hitoshi, **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**, Editorial Norma, S.A., 232 páginas, 1997.
3. Meyer and Hentschel, Werbegruppe Nymphenburg, (Bulletin) **Marketing Service**.
4. PCA, Profesionales Consultores Asociados, **Técnicas de trabajo en equipo**, (DIAPLAN DESIGNS, INC.,1999,2000) Guatemala, 2002.
5. Kotler, Philip, **Fundamentos de Mercadotecnia**, editorial Prentice Hall, segunda edición, 1985.
6. J. Stanton, William, J. Etzel, Michael, J. Walter, Bruce, **Fundamentos de Marketing**, México: editorial McGraw-Hill, Inc, USA, Novena Edición, 1992.

ANEXOS

1. **Clientes** La compañía habrá de hacer un estudio muy completo de sus clientes. Puede operar con cinco tipos de mercados, los cuales se describen a continuación.
2. **Mercados de consumidores.** Comprenden a los individuos y familias que adquieren bienes y servicios destinados al consumo personal.
3. **Mercados de productores.** Son las organizaciones que compran bienes y servicios para sus procesos de producción.
4. **Mercados de distribuidores (revendedores).** Son las organizaciones que compran bienes y servicios para venderlos de nuevo, obteniendo utilidades.
5. **Mercados del gobierno.** A esta categoría pertenecen los organismos del Estado que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o bien para distribuirlos entre otras personas que los necesitan.
6. **Mercados internacionales.** Los integran los públicos y consumidores del extranjero, a saber: consumidores, productores, distribuidores y gobiernos.

Figura 20. Tipos básicos de mercados de consumidores

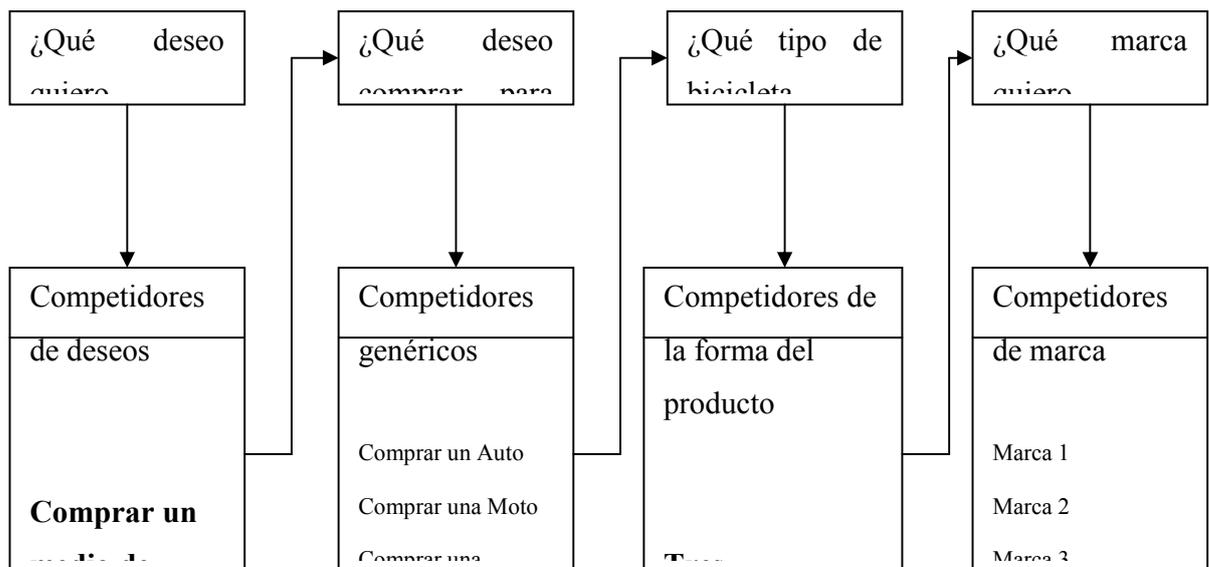


Fuente: Philip Kotler. Fundamentos de Mercadotecnia, editorial Prentice Hall, segunda edición, 1985, página 93.

Competencia Toda empresa tiene una amplia gama de competidores, por ejemplo un cliente está estudiando varias opciones, entre ellas comprar un vehículo, un sistema de sonido estereofónico, o un viaje a Europa. Nos encontramos ante competidores de deseos, o sea los deseos que el consumidor quiere satisfacer. Supongamos ahora que el cliente decide que lo que más necesita es un medio de transporte adecuado. Entre las opciones figurarán entonces adquirir un automóvil, una motocicleta o una bicicleta. Se trata de competidores genéricos, es decir, otros medios básicos en que el cliente puede cumplir un deseo en particular. Si la compra de una bicicleta resulta a la postre la mejor opción, lo siguiente que hará el cliente es pensar en el tipo de bicicleta que quiere comprar, y ello da origen a un conjunto de competidores de forma del producto, o sea las formas del producto capaces de satisfacer el deseo del consumidor. En este caso se distinguen tres formas de producto: una bicicleta de tres velocidades, una de cinco, o una de diez. Quizá prefiera la última y entonces

querrá analizar varios competidores de marca. Escogerá entre Marca 1, Marca 2, y Marca 3. Como se muestra en la Fig. 21

Figura 21. Tipos básicos de competencia



Fuente: Philip Kotler. **Fundamentos de Mercadotecnia**, editorial Prentice Hall, segunda edición, 1985, página 95.

Promociones. Las técnicas promocionales utilizadas por la distribución y los fabricantes han tenido grandes éxitos y fracasos al depender de multitud de factores.

El distribuidor puede desarrollar actividades promocionales para su grupo o cadena de distribución, para comunicar mejor su logotipo, para un establecimiento en particular o para una sección. El desarrollo del folleto publicitario como principal herramienta de marketing de la distribución ha generado un comportamiento de lucha de precios en los productos gancho de

categorías principalmente de destino. La ley de comercio que impide la venta a pérdida ha moderado en parte el desarrollo de esta actividad.

Por otro lado, el fabricante tratará de promocionar su marca, una de sus gamas de productos o un producto en particular.

La distribución va a tratar de utilizar al máximo los esfuerzos de los fabricantes, va a tratar también de ayudar materialmente a la puesta en marcha de sus acciones promocionales que se suelen apoyar en campañas de marketing con fuertes apoyos nacionales o regionales para obtener así máxima rentabilidad con mínimas inversiones por su parte.

Fuente: Antonio Díaz Morales, Gestión por categorías y Trademarketing, España: editorial Pearson Educación , S. A., 2000, página 97.