

1. Los objetivos del área comercial

1.1. Los objetivos de la empresa y su relación con los objetivos comerciales

En la introducción general a la empresa se dejó ver que las empresas, para sobrevivir, deben fijar sus objetivos teniendo en cuenta los intereses de los [*stakeholders*](#) o tenedores de intereses. En particular, nuestra organización económica concede los mayores derechos a influir en los objetivos y estrategias de la empresa a los dueños, socios o accionistas. Éstos tienen, por lo general, como principal propósito rentabilizar sus inversiones financieras en la empresa mediante la obtención de beneficios, cuantos más mejor.

Recordemos que los beneficios de una empresa se generan mediante la diferencia entre los **Ingresos** y los **costes**:

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

La estructura legal y organizativa de la empresa es tal que implementa mecanismos para favorecer que los directivos actúen persiguiendo principalmente los intereses de los socios. Esto, a la vista de los escándalos financieros y de otras noticias que el lector avisado no habrá dejado pasar por alto, no siempre es así. Pero asumamos que debería ser así y que en la mayoría de los casos, en efecto, es así.

Entonces, la labor de los directivos será la de tomar continuamente las decisiones y medidas que favorezcan la maximización de esta ecuación de beneficios. A estas labores se les llama dirigir y gestionar la empresa en beneficio de los accionistas. Pero para que la empresa tenga éxito, para que satisfaga los intereses de los socios, ha de conseguir satisfacer también en cierta medida los intereses de otros grupos y, en particular como veremos aquí, a los clientes.

El corto y el largo plazo

En esta lucha por conseguir la maximización de los beneficios, no hay que perder de vista la controversia entre el corto plazo y el largo plazo. El dicho "*pan para hoy, hambre para mañana*" ilustra esta controversia. Maximizar el beneficio a corto plazo, del ejercicio en curso, no siempre es la mejor estrategia a largo plazo. En principio, cabría pensar que lo importante es conseguir la maximización de los beneficios a largo plazo, si es necesario, sacrificando en ocasiones el corto plazo.

La gestión del largo y corto plazo no siempre es fácil para los directivos de las grandes empresas, ya que su actuación es medida por los accionistas y estos a veces los juzgarán por los resultados a corto plazo. Por tanto, los directivos pueden estar incentivados a ofrecer buenos resultados a corto plazo para ser premiados por el Consejo de Administración que vela por ofrecer beneficios a los accionistas. Esta dinámica puede conducir a sacrificar el crecimiento de la empresa a largo plazo, pero los accionistas no siempre estarán capacitados para entender esto, sobre todo si su compromiso financiero con la empresa es a corto plazo.

Por ello, se impone un cierto pacto entre alta dirección y accionistas de forma que éstos últimos estén dispuestos, cuando así lo aconseja la situación, a sacrificar el beneficio a corto plazo en pro del crecimiento y, a la postre, el beneficio a largo plazo. Estos pactos son objeto de tratamiento a menudo en las Juntas Generales de Accionistas y en los Consejos de Administración de las sociedades. En empresas de menor tamaño donde la propiedad está muy cercana a la alta dirección o participa directamente en la gestión de la compañía, esta controversia no se vive de forma tan aguda.

De la maximización del beneficio a los objetivos comerciales

Llegamos al punto en que los directivos procuran maximizar el beneficio con un cierto compromiso entre el corto y largo plazo. Para ver cómo deben actuar los directivos en este intento, volvamos a la ecuación del beneficio y analicemos sus componentes:

- ▶ **Los costes**, son la parte negativa de la ecuación, por tanto, cuantos menos mejor. Siempre y cuando su reducción no se lleve a cabo a costa de reducir la disponibilidad de recursos estrangulando las posibilidades de actuación de la empresa y su capacidad para ejecutar los planes necesarios para conseguir sus objetivos. Lo más fácil para los directivos es conseguir los costes, eso no requiere mucho esfuerzo. Lo difícil es controlarlos sin estrangular la capacidad de la empresa.

Desde el punto de vista comercial, los costes aparecen al dotar recursos para llevar a cabo las políticas y actuaciones comerciales que, como veremos, se han de definir en el **Plan de Marketing** (publicidad, promociones, etc.).

- ▶ **Los ingresos**, son la parte positiva de la ecuación, por tanto, cuantos más mejor. Pero en este caso la tarea de conseguirlos no es sencilla y condiciona en gran parte el objetivo del área comercial.

Por tanto, en una primera aproximación, el objetivo del área comercial deberá ser **conseguir maximizar los ingresos de la compañía con estrategias y planes que tengan presente el control de los costes**. Casi nada.

Quedamos pues en que conseguir los ingresos sin hacer saltar por los aires los costes es una tarea dura, de hecho los profesionales del área comercial son los más valorados en la empresa, salarialmente por supuesto y habitualmente en relación directa con sus resultados. A la vez, son los que más viajan, los que más llamadas de teléfono hacen y reciben y los que más tensión suelen soportar, Director General aparte.

No se trata sólo de vender mucho y tener muchos ingresos, sino que a la vez es preciso hacerlo con unos costes reducidos de forma que la ecuación del beneficio arroje los resultados deseados por los accionistas y exigidos a los directivos.

Tom Tito, product manager junior recién contratado, lanzó una promoción regalando un ordenador portátil a todos los clientes que comprasen una grabadora DVD de la compañía.

Aún no entiende porqué lo despidieron tras incrementar los ingresos de grabadoras DVD un 600% en tres meses.

¿Pero de dónde salen esos ingresos tan difíciles de obtener? La práctica empresarial consiste en conseguir que unos seres llamados **clientes** entreguen a la empresa su dinero. Para lo cual, la empresa intenta seducirlos para que compren unas cosas llamadas **productos y servicios** que la empresa es capaz de concebir, producir, financiar y distribuir. La Figura 1 ilustra esta dinámica.

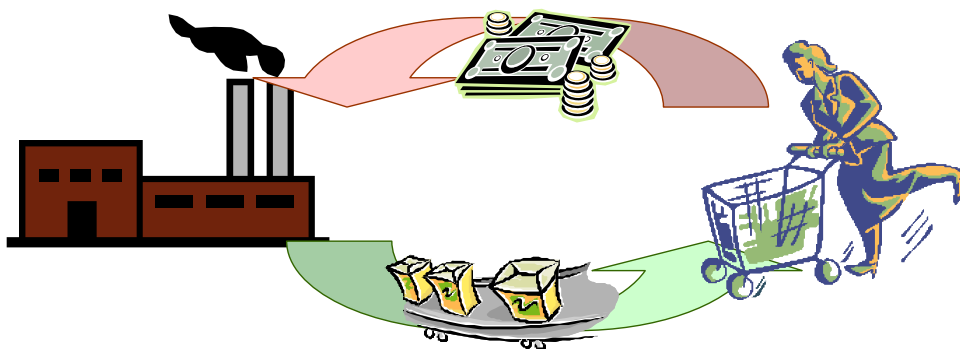


Figura 1 Transacción comercial entre empresa y cliente

Así pues para conseguir los objetivos de la empresa, los beneficios, hemos llegado a identificar dos elementos clave de la actividad comercial:

- ▶ **El cliente**, o más propiamente los clientes, que aportan los ingresos comprando los productos y servicios de la empresa.
- ▶ **La seducción**, que la empresa procura ejercer para que el cliente tome la decisión de comprar el producto pagando a cambio el precio.

1.2. La seducción

Empecemos por el final, la seducción. Entramos en el mundo del **marketing**. A la empresa no le basta con ser capaz de producir los mejores productos del mercado, ha de conseguir que los clientes así lo entiendan.

Por seducción nos referimos a convencer al cliente de que la satisfacción o utilidad que va a obtener del producto compensa generosamente el **precio** que va a pagar por él. Y de que además ese balance satisfacción-precio es mejor que el que le ofrece la **competencia**.

Entre los principales objetivos comerciales de toda empresa se cuenta convencer a los clientes de que el producto vale con creces el precio que debe pagar por adquirirlo.

Cuando en 1984 apareció el primer ordenador Macintosh, con ratón e interfaz gráfica, era una máquina mucho más avanzada que los PC's de IBM que se usaban con complejos comandos sobre una pantalla negra.

Esa superioridad del Mac no le garantizó su triunfo en el mercado

Los directivos de marketing tienen que idear y poner en práctica planes para conseguir seducir a los clientes y materializar las tan deseadas ventas. En dichos planes se detallan los instrumentos que va a emplear la empresa para conseguir la seducción. El **Plan de Marketing** no sólo ha de detallar qué instrumentos, sino cómo utilizarlos y con qué recursos dar soporte a las acciones planificadas. El Plan de Marketing tiene como objetivo último las ventas, los ingresos y para conseguirlos diseña acciones que consumen recursos, generan costes (comerciales).

Los instrumentos de seducción al alcance de la empresa constituyen lo que tradicionalmente se llama las **cuatro P's del marketing**. Estos cuatro instrumentos de seducción abren cuatro mundos de actuación al marketing y pueden ser utilizados de muy diversas formas.



Figura 2 Las 4 P's del marketing

El producto

La relevancia y efectividad del producto en la decisión de compra es evidente. El producto, como argumento principal en la decisión de compra, debe satisfacer en el mayor grado posible las necesidades de los consumidores a los que va dirigido. Algunos de los atributos más importantes del producto, además de la propia función que realiza, son su apariencia, el empaquetado, los servicios asociados¹ y las garantías que se proporcionan.

A menudo las empresas dejan las decisiones de diseño y desarrollo de nuevos productos en manos de los ingenieros de I+D, se entiende que es una actividad técnica compleja que debe armonizar con la posterior producción. Sin embargo, esto es un error que muchas empresas han corregido. No deben ser las innovaciones tecnológicas, ni los requerimientos del proceso productivo el motor y germen de los nuevos productos, sino las necesidades presentes y futuras de los clientes. El punto de vista de marketing debe estar integrado en las fases más tempranas del desarrollo de nuevos productos, asegurando que el conocimiento de los clientes, de sus deseos y necesidades se vean reflejados en los nuevos lanzamientos de la empresa, por encima de otras consideraciones.

Aquí aparecen dos elementos nuevos importantes. Por una parte, la necesidad de conocer al cliente. Difícilmente se puede pretender efectividad en la seducción sin conocer al sujeto de la misma. Difícilmente podemos crear productos adaptados a las necesidades de los clientes sin conocer cuáles son éstas. En consecuencia, los objetivos comerciales de la empresa deben incluir el conocimiento de los consumidores, para lo cual llevará a cabo actividades de **investigación del mercado**.

En la actualidad las tecnologías de la información y el comercio electrónico están abriendo un mundo de posibilidades en este ámbito al incrementar de forma notable la información sobre el consumidor y sus hábitos que la empresa es capaz de recoger y tratar de forma efectiva.

www.musicstrands.com

Tracks	
▼	Killing Moon, The , by Echo & The Bunnymen
◆	I Still Haven't Found What I'm Looking For , by U2
◆	Rock 'N' Roll Suicide , by David Bowie
◆	Kiss Off , by The Violent Femmes

MusicStrands permite a sus usuarios crear listas de canciones o *playlist*. El usuario busca y selecciona las canciones de su gusto y construye de esta manera tantas *playlist* como desee.

Cuando un *playlist* contiene algunas canciones, MusicStrands utiliza una

tecnología que es capaz de "decodificar" el gusto musical del usuario y sugerir otras canciones y discos que corresponden a sus preferencias.

Lo sorprendente es que funciona razonablemente bien y, de esta forma, MusicStrand está sugiriendo a sus clientes que **comprenden esos discos** que no conocían, pero que con mucha probabilidad también van a ser de su gusto.

MusicStrands es una spin-off surgida del IIAA-CSIC, en el campus de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Recommendations based on your playlist

	<input type="checkbox"/> Wonderwall Oasis		<input type="checkbox"/> California Phantom Planet
	<input type="checkbox"/> Karma Police Radiohead		<input type="checkbox"/> This Love Maroon 5

¹ Tales como el servicio técnico, pero también otros como es habitual en productos de electrónica personal para los que el fabricante proporciona actualizaciones del software con el que funcionan. A veces el servicio genera un suculento negocio, para muestra, la tienda de música on-line iTunes, que proporciona descargas de música para el producto iPod de Apple, ya ha vendido más de 250 millones de canciones a 0,99 €/€

Por otra parte, la conveniencia de orientar las actividades de la empresa, y no solo el desarrollo de nuevos productos, al fin último de satisfacer en el mayor grado posible las necesidades de los clientes da origen a la filosofía o cultura empresarial de **orientación al cliente**. Aquí vale aquello de *"qui paga mana"*, lo cual nos lleva a los enfoques del tipo *"el cliente es el rey"*, puesto que es quien en última instancia proporciona los ingresos a la empresa con los que se consigue incrementar el beneficio. En sus últimas consecuencias, este enfoque propugna que todas las actividades de la empresa, no sólo las comerciales, tengan como finalidad última *añadir valor para disfrute del cliente*. Aquellas actividades que no añaden, aunque sea indirectamente, valor que pueda trasladarse al cliente no interesan.

El precio

Sobra hacer énfasis en que el precio que la empresa pone a sus productos influye de manera relevante sobre las decisiones de compra de los consumidores. A mayores precios, menores posibilidades de que una persona cualquiera se decida a comprar. Si el producto y su capacidad de satisfacer los deseos del cliente es la parte positiva de la decisión de compra, el precio es la parte que resta. En todo caso, el precio nunca debe superar el valor o la utilidad que el comprador percibe que va a obtener del disfrute del producto. Esta afirmación evidente tiene muchas implicaciones, no sólo para la empresa. Veamos algunas.

Algunos productos han de estar sometidos a un cierto **control o regulación de precios**, si aceptamos que queremos vivir en una sociedad que persigue el bienestar de los individuos. Para demostrar esto sólo hace falta imaginar el precio que llegaría a pagar un enfermo de diabetes por adquirir la insulina que necesita para seguir vivo. La regulación o control de precios por parte de organismos públicos es un tema con claros y oscuros y sujeto a polémica. No todos los casos son tan evidentes como el que se ha presentado. La regulación de la actividad comercial puede también actuar sobre las otras 3 variables del marketing.

Otra consecuencia es que la fijación de precios no se debe dejar exclusivamente en manos de departamentos financieros que tomen decisiones en base a los costes de los productos y a los márgenes y rentabilidades deseados. Dichas consideraciones son inevitables y relevantes, pero la fijación de precios es otra de las actividades que hay que orientar al cliente. El cliente, que es quien decide, no sabe lo que a la empresa le cuesta obtener el producto, sólo sabe si el valor de disfrutarlo compensa el precio a pagar. Dicho valor de disfrute es un punto de referencia clave para fijar el precio.

Esto nos lleva a una tercera consecuencia, la necesidad de investigar el mercado indicada con anterioridad. Como vemos, la investigación de mercado viene a cubrir un variado abanico de interrogantes. No sólo informa a la empresa de las necesidades de los consumidores, también ha de orientar sobre el valor que éstos otorgan a la satisfacción de las mismas.

En esta ecuación falta una variable más por despejar, como no, mediante la investigación del mercado. Por regla general, salvo en situaciones de monopolio, el cliente tiene otros pretendientes en el juego de la seducción. Se llaman **competencia** y hacen todo lo posible por ganar la partida. Mediante la investigación de mercado la empresa ha de seguir de cerca las actuaciones de la competencia y, a ser posible, intuir cuáles serán sus próximos movimientos. La ignorancia aquí se paga muy cara.



Figura 3 Condicionantes del precio

Por lo que al precio y al producto se refiere, conviene actualizar constantemente la fotografía de la competencia en referencia a:

- ▶ Qué productos equivalentes ofrecen o pueden llegar a ofrecer en un futuro.
- ▶ En qué medida los productos competidores satisfacen las necesidades de los consumidores. Son mejores o peores que los propios, en opinión del cliente.
- ▶ A qué precios y en qué condiciones comerciales los venden.
- ▶ En general esta fotografía debería incluir con la mayor resolución posible las actuaciones de la competencia en cada una de las cuatro variables del marketing.

Hemos visto que las empresas no tienen abiertos todos los grados de libertad a la hora de fijar los precios de sus productos. Los costes de producción, el valor que el cliente otorga al disfrute del producto, las regulaciones si existen, así como los precios y características de los productos de la competencia, limitan el rango de posibilidades de actuación. Además, en materia de precios, no sólo se trata de determinar la lista de precios, sino los esquemas de descuentos, las fórmulas de financiación y otras opciones como leasing. Pero aun quedan más variables a considerar en el juego de la seducción del cliente.

La distribución (Place)

La tercera variable de las 4 P's del marketing es la distribución. Al igual que el producto y el precio, constituye un ámbito de posibilidades de actuación, un instrumento más, con muchas configuraciones posibles, que puede ser utilizado de diversas formas en el juego de la seducción del cliente.

Los productos han de llegar desde la fábrica hasta las manos del consumidor, de eso se ocupa la distribución. Pero las decisiones de distribución no afectan sólo a la logística del transporte, tienen implicaciones sobre los costes y sobre los márgenes de los productos, sobre inversiones financieras, sobre la presencia y penetración en el mercado, sobre el grado de control de las políticas comerciales que el fabricante retiene e incluso sobre la imagen que el cliente percibe del producto en sí (ver Figura 4).



Figura 4 distribución y comunicación

El ejemplo del recuadro pone de manifiesto que, a menudo, el cliente puede valorar decisivamente las características de distribución del producto que más se ajustan a sus necesidades por encima incluso del precio o de las propiedades del producto en sí con respecto a las de la competencia. La distribución es también un arma al servicio de la lucha por la seducción del cliente.

En una pequeña empresa han encontrado que un ordenador está infectado por un virus. Por suerte se trata de un ordenador que no almacena información crítica. Como no tienen personal técnico en plantilla, han llamado a su proveedor habitual y les ha recomendado adquirir e instalar un antivirus en todos los ordenadores. La alarma y la incertidumbre cunden. El proveedor ha realizado una oferta a elegir entre varias marcas, pero dada la hora y la ubicación, deberían esperar al día siguiente. Un empleado ha buscado estos productos en Amazon.com y los precios son significativamente inferiores, pero el plazo de entrega es de 4 a 5 cinco días. Tras visitar los webs de los fabricantes, encuentran que uno de ellos permite adquirir las licencias a través de su web, pagando con tarjeta de crédito y, a continuación, el producto se descarga e instala sin dilaciones. Compran esta marca, aunque es algo más cara, e instalan el antivirus inmediatamente.

Las posibilidades disponibles en materia de distribución para distintos tipos de productos, así como los aspectos que los consumidores pueden valorar en relación con el servicio de distribución son múltiples. Por otra parte, los modelos de distribución viables para un producto y empresa particular, no sólo influyen de manera diversa sobre las decisiones de los consumidores, sino que además tienen diferentes repercusiones en varios ámbitos de la empresa. En consecuencia, se impone estudiar con detalle las opciones viables y seleccionar aquellas con las que mejor se consigue atender las necesidades de los clientes, sin perder de vista las repercusiones financieras, de comunicación e imagen, etc.

La comunicación (Promotion)

Tener el mejor producto del mercado, a un precio competitivo y con una distribución atenta a la conveniencia del consumidor, no sirve de nada si éste no se ha enterado. La última de las cuatro variables del marketing, la comunicación, pone a disposición de la empresa instrumentos para lograr comunicar los mensajes deseados a los consumidores con el objetivo de lograr la seducción, la venta.

La **publicidad**, las **promociones**, el **merchandising**, las **relaciones públicas** (incluido el **patrocinio**), los **eventos**, son las principales modalidades de comunicación que sirven a los objetivos comerciales de la empresa. La **marca** de la empresa y/o del producto se ha ido configurando también como un poderoso símbolo comunicativo. Las empresas no escatiman esfuerzos y cuidados para definir los mensajes y sentimientos asociados a su marca, procurando vincular aquellos significados que desean asociar a sus productos y evitar la cercanía de aquellos otros que podrían perjudicar su imagen.

La influencia de la marca en el juego de la seducción puede llegar a ser tal que productos idénticos vendidos bajo distintas marcas pueden llegar a tener precios significativamente distintos y niveles de aceptación en el mercado desiguales. Y aunque pudiera parecer una rareza que el mismo producto se comercialice bajo diferentes marcas, no lo es en absoluto. Cada vez es más frecuente que las grandes marcas dirigidas al gran consumo subcontraten su producción a otras empresas que, de forma totalmente transparente al consumidor final, están trabajando para varias empresas competidoras.

A menudo, la comunicación se instrumenta en compañía de las otras tres variables del marketing: el producto, su forma, su envase o envoltorio, comunica, el precio, en menor medida, puede ser también un instrumento de comunicación y la distribución ofrece sin duda grandes oportunidades para comunicar los mensajes que la empresa quiere transmitir a sus clientes.



Figura 5 La chispa de la vida

Tabla 1 Sumario de decisiones del Marketing mix

Producto	Precio	Comunicación	Distribución
Funcionalidad	Precios	Publicidad	Propiedad y niveles
Apariencia	Descuentos	Venta personal	Motivación de
Calidad	Subvenciones	promociones	intermediarios
Envasado (packaging)	Financiación	Relaciones públicas	Cobertura de mercado
Marca	Leasing	Patrocinio	Ubicaciones
Garantía		Mensajes, Medios	Logística
Servicio y soporte		Presupuesto	Niveles de servicio
		Boca a boca	

1.3. El cliente y el mercado

De la diversidad de la clientela a la segmentación de mercados

Hasta ahora se ha venido hablando del cliente como el principal foco de atención de la actividad comercial. Decir que la empresa debe orientar su actividad al cliente o que “el cliente es el rey” podría dar a entender que el cliente es homogéneo, que es un ser único con unas expectativas, deseos y necesidades también únicas. Nada más lejos de la realidad, el cliente en singular no existe, es una abstracción que no tiene mucha más utilidad que como concepto genérico.

Así pues, el cliente no existe, existen **los clientes**. Un número a determinar de individuos que tienen la capacidad de llegar a comprar el producto, pagando su precio, a los que hay que acercar el producto a través de la distribución y a los que van dirigidos los mensajes que la empresa comunica.

Así pues los clientes son varias personas, o entidades. Pero cuántas podríamos preguntarnos con muy buen criterio; pues cuantos más sean mayores serán las posibilidades de realizar ventas y obtener ingresos. Determinar cuáles y cuántos clientes puede llegar a tener la empresa, mediante la investigación de mercado, permitirá a la empresa conocer cuál es su **mercado potencial**.

Todos esos individuos serán diferentes: tendrán distintas edades, sexos, lenguas, culturas, religiones, estaturas, pesos, tallas, colores de piel, de pelo, capacidades adquisitivas, profesiones, hobbies, personalidades, prejuicios, tendencias políticas, niveles educativos, estados civiles, ... Y a nadie en el mundo del marketing se le escapa que esta Babel tiene consecuencias definitivas para la actividad comercial de la empresa. Cada cliente único tendrá preferencias, deseos y necesidades únicas en relación con los productos y servicios de la empresa, reaccionará de forma única a los precios que se fijen, preferirá unos canales de distribución distintos a los de otros clientes y apreciará los mensajes que le lleguen también de forma única.

Llegados a este punto, es fácil entender que el juego de la seducción del cliente no es sencillo, es un juego múltiple en el que las empresas utilizan sus estrategias y tácticas en materia de producto, precio, distribución y comunicación, para seducir a una multiplicidad de individuos heterogéneos. La efectividad del juego de la seducción dependerá también de lo adaptada que sea la estrategia y táctica comercial a las características particulares de cada cliente en particular.

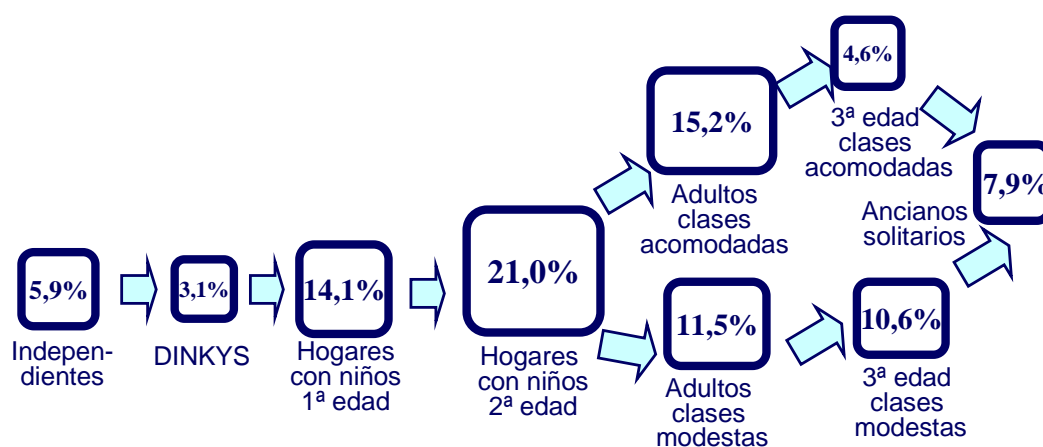


Figura 7 ejemplo de segmentación de mercados para alimentación gran consumo

Las estrategias de **segmentación de mercados** se sustentan en la realidad heterogénea de la clientela. Las posibilidades, al menos a nivel teórico, van desde establecer un marketing mix

único dirigido al conjunto de consumidores, hasta el extremo opuesto de desarrollar estrategias de producto, precio, distribución y comunicación, únicas para cada cliente particular. De la "talla única" y el "*prêt à porter*" al "traje a medida", pasando por todas las opciones intermedias. Los **segmentos de mercado** serán las diferentes categorías en las que una empresa decida clasificar sus clientes potenciales con la intención de adaptar su actividad comercial a cada uno de dichos segmentos en mayor o menor medida.

Cuanto más selectiva sea la segmentación mayor será la efectividad de las actuaciones comerciales pero, por otra parte, es de esperar que mayores sean también los recursos necesarios para ponerlas en práctica. Comer el menú del día es siempre más barato que comer a la carta. Se impone aquí que la dirección comercial de la empresa elija un balance equilibrado entre ambos factores, eficiencia comercial y coste, que sirva a los objetivos comerciales de la empresa de la mejor manera posible.



Figura 6 Segmentación de mercados y marketing mix

El concepto de mercado

Se ha venido hablando de "mercado" sin precisar qué es el mercado, qué significado comprende el término. Llegados a este punto es quizás momento de precisar. En el apartado anterior se ha introducido la idea de la segmentación de mercados, que hace referencia al mercado como:

"conjunto de consumidores que pueden comprar los productos de la empresa"

Tras esta definición, ambigua a propósito, se sobreentiende que la empresa trabaja de entrada con algunas limitaciones que impone el sentido común más básico. Una persona sana puede llegar a comprar insulina, cierto, pero el sentido común nos dice que no lo hará; el mercado potencial incluiría sólo a los individuos (enfermos y familiares) y entidades (hospitales, etc.) que tiene sentido contemplar como posibles compradores. Otras limitaciones vienen determinadas por razones de ámbito geográfico, sería el caso de un restaurante o de un colegio, u otros factores que el sentido común imponga.

Asumiendo que la empresa tiene sobrado criterio para definir el conjunto de consumidores que constituyen su **mercado potencial**, el término mercado tendría una primera interpretación en referencia a ese conjunto de posibles clientes. Las empresas no necesariamente han de pretender dirigirse a todos los compradores potenciales, a veces toman la decisión de dirigir sus esfuerzos y sus pretensiones de venta a un subconjunto, al cual se le suele llamar **mercado objetivo**.

Pero el concepto de mercado es más amplio e incluye otros elementos que influyen decisivamente en la actividad comercial de la empresa y que han ido apareciendo más arriba. Algunas definiciones a título de ejemplo:

- ▶ "El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. (...)

El término mercado también se emplea para referirse a la demanda de consumo potencial o estimada. (...)

En marketing, mercado es el conjunto de personas o empresas dispuestas a gastar su dinero en satisfacer sus necesidades, requerimientos y deseos. Es importante destacar que esta definición no se corresponde con la definición de economía. En palabras sencillas, mientras en marketing el mercado es sólo el grupo de "compradores", y el grupo de "vendedores" es la industria, en economía ambos grupos son el mercado." Extraído de Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

- ▶ "Actualmente, se puede definir un mercado como el espacio, la situación o el contexto en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de bienes, servicios o mercancías por parte de unos compradores que demandan esas mercancías y tienen la posibilidad de comprarlas, y unos vendedores que ofrecen estas mismas." Extraído de <http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo7.htm>

El término mercado, en este sentido más amplio, incluiría al menos los siguientes elementos:

- ▶ El **espacio** en el que se comercia. O más bien, no sólo el espacio físico, que puede ni siquiera existir como tal (pensemos en eBay.com el sitio web de subastas), sino "la situación o el contexto", el sistema que da soporte y hace posibles las operaciones comerciales entre oferta y demanda. Dicho *contexto* puede incluir elementos físicos, edificios, locales, etc.; pero también inmateriales como la regulación o las normas que rigen el comportamiento de ofertantes y demandantes o los procesos comerciales definidos por las empresas (p. ej. eBay.com).
- ▶ Los **ofertantes**, el conjunto de empresas (u otras organizaciones si es el caso) que ofrecen a la venta sus productos y servicios. Es decir, la empresa y su competencia forman parte también del mercado.
- ▶ Los **demandantes**, el conjunto de individuos y/o grupos que podrían comprar los productos y servicios.



Figura 7 Elementos integrantes del mercado

El mercado de abastos del barrio

Tomando como modelo el mercado de abastos del barrio, podríamos identificar estos tres elementos. Un **espacio** físico, un edificio en el cual se realizan las transacciones comerciales. Y no sólo espacio físico, también existen reglas que los participantes conocen y respetan, como los horarios de apertura y cierre y la costumbre aceptada de pedir turno cuando se llega a un puesto con la intención de comprar. En dicho espacio se hallan los **ofertantes**, los diferentes puestos de venta que exponen y venden allí sus productos. Y por último, están los **compradores**, los individuos que van al mercado a realizar su compra en alguno de los puestos existentes en el mercado. Entre estos últimos cabe diferenciar entre los que efectivamente van y los que no suelen acudir al mercado, pero podrían hacerlo en cualquier momento, los vecinos del barrio que constituyen el mercado potencial.

1.4. Síntesis: objetivos y funciones del área comercial

Después de esta introducción, se está en condiciones de presentar cuáles son los objetivos del área comercial de las empresas. Queda claro que, como cualquier otra área funcional de la empresa, su actividad y sus objetivos deben desarrollarse con el propósito último de contribuir a la consecución de los objetivos globales de la empresa a corto, medio y largo plazo.

Así pues, el área comercial debe llevar a términos comerciales los objetivos de globales de la empresa. Debe fijar unas metas en clave de mercado que contribuyan a que la empresa cumpla sus propósitos. Estas pueden fijarse o ser expresadas en diversas formas:

- ▶ **Ingresos o márgenes** a alcanzar, incluyendo en estos últimos los costes.
- ▶ **Volúmenes de ventas**, por períodos, segmentos de mercado, zonas geográficas, etc.
- ▶ **Cuotas de mercado** o participaciones en las ventas totales del conjunto del mercado para conseguir unos determinados niveles de penetración.

Los objetivos pueden ser más sofisticados e indirectos, pero en última instancia, deberán estar orientados a las ventas y a la consecución de ingresos y márgenes acordes con los propósitos de la empresa, con los compromisos de la dirección para con los dueños, teniendo en cuenta el balance entre corto y largo plazo del que ya se habló. Se pueden fijar objetivos tales como aumentar el porcentaje de consumidores que conocen el producto, mejorar la imagen de la marca u otros que no reflejan directamente ventas pero que se establecen con la intención de apoyar la consecución de las ventas, los ingresos y los márgenes finalmente.

Para conseguir los objetivos comerciales que la empresa elija en cada momento hemos visto que el área comercial debe poner sus recursos a trabajar al servicio de **la seducción del cliente**. Dicha seducción se persigue actuando en 4 ámbitos: **producto, precio, distribución y comunicación**. El conjunto de decisiones y alternativas de actuación que se elijan en esos cuatro ámbitos conforman el **marketing mix**.

El proceso comercial

Tal como muestra la Figura 8, para tomar las decisiones adecuadas, los directivos del área comercial necesitan estar bien informados acerca del mercado. Para ello se elaboran **investigaciones de mercado**, ya sea internamente o contratando empresas externas especializadas que, mediante las técnicas y métodos adecuados en cada caso, arrojan luz sobre el escenario en el que se va a actuar.

La **segmentación de mercados** identifica y define grupos de clientes con características comunes. La empresa puede optar por adaptar en mayor o menor medida su marketing mix a las necesidades de cada uno de los segmentos de mercado o no hacerlo. Cuanto más fina sea la personalización, mayor será la efectividad y mayor el coste de los recursos necesarios.

Las decisiones y planes de actuación interactúan en el mercado con las de la **competencia**. Para ser efectivas, deben tener presente dicha interacción, por lo general adversa a los propósitos de la compañía. Se debe decidir sobre la base de



Figura 8 El proceso comercial

las posibilidades de actuación de la competencia, sin perder de vista que los competidores también estará realizando similar ejercicio.

La planificación comercial, que habitualmente se concreta en un **Plan de marketing**, recoge todos estos elementos: información del mercado, objetivos a conseguir, decisiones y actuaciones (marketing mix) para cada uno de los segmentos de mercado que se deseen diferenciar, programa temporal y asignación de recursos.

En el Plan de marketing se formulan las ventas y márgenes que los directivos se comprometen a alcanzar. Como cualquiera podrá deducir, esto es clave para la empresa, por lo que es frecuentemente objeto de negociación con el Consejo de Administración o los representantes de la propiedad más cercanos a la dirección. Los dueños querrán obtener los objetivos más ambiciosos con los mínimos recursos posibles, mientras que los directivos que luego deberán ejecutar el plan desearán objetivos menos comprometidos y más fáciles de conseguir y abundancia de recursos para trabajar con comodidad y poco riesgo. En este tira y afloja todos los participantes saben a lo que juegan y es de esperar que tengan una cierta idea de los límites razonables.

Una vez que se aprueba el plan da comienzo la tarea de llevarlo a la práctica y, tal como muestra la Figura 8, la primera etapa consistirá en hacer disponibles **los recursos** que se han dotado y organizarlos de la forma más eficiente a sus cometidos. Estos recursos pueden ser de muy diferente índole, si bien cabe hacer especial mención al personal que compone la fuerza de ventas, a su selección, formación y motivación.

La siguiente etapa, **la ejecución** de las acciones planificadas es, en gran medida, responsabilidad de la fuerza de ventas a sus diferentes niveles. Pero no sólo de la fuerza de ventas, también de los directivos del área y de personal especializado en algunos casos tales como la implementación de la publicidad, las promociones y la comunicación en general o como la logística de la distribución, por poner algunos ejemplos.

La ejecución de las actividades comerciales desencadena múltiples procesos que requieren una adecuada administración: la facturación, la gestión de cobros y de las cuentas de clientes, la asistencia técnica y otros servicios post-venta asociados al producto, las previsiones de ventas a corto plazo y su integración con la planificación de la producción a corto plazo, las actualizaciones de precios, descuentos, ofertas, la gestión de pedidos, la logística de aprovisionamiento a los diferentes canales de distribución, etc. Algunos de estos procesos se gestionan desde el propio departamento comercial, mientras otros son desempeñados por otros departamentos. Sea cual sea el diseño organizativo mediante el que se han distribuido estas responsabilidades, es muy conveniente que comercial se responsabilice de coordinar y armonizar estos procesos que inciden directa o indirectamente en la actuación comercial. Muchas empresas tienen la figura del *Product Manager* que ejerce esta función coordinadora.

Como en todo plan, **el seguimiento y el control** del mismo se debe ejercer para asegurar que se van cumpliendo los objetivos y metas adoptadas y al ritmo esperado. En esta etapa la información procedente del mercado se muestra de nuevo imprescindible para los directivos del área comercial. Sin una información suficientemente precisa y actualizada es muy difícil que se consigan los objetivos. Conocer periódicamente el avance de las variables clave, así como las actuaciones de la competencia, permite reaccionar sobre la marcha y poner mayor énfasis, más esfuerzo, más recursos o implementar con rapidez acciones correctoras allí donde y cuando sea necesario.

Marketing versus Ventas

Para acabar con este capítulo, abordamos un tema quizás sutil y sobre el que no hay un consenso generalizado o un estándar ampliamente aceptado. Detrás del mismo no sólo hay una cuestión terminológica, que la hay, sino que sus implicaciones son también de carácter

organizativo y, en consecuencia, afectan a menudo a las distribuciones y equilibrios de poder entre diferentes directivos.

Algunas empresas sólo tienen un departamento de Ventas que incluye las funciones de marketing, algunas otras tienen un departamento de marketing al que se subordina la unidad de ventas, algunas otras tienen un departamento de ventas con una unidad de marketing subordinada que le proporciona apoyo y servicios. Los usos y costumbres dependen de la historia de la empresa, de los talentos de los directivos que han hecho crecer la empresa y han tenido éxito, del sector, de las características del mercado, etc. ¿Pero qué es “ventas” y qué es “marketing”, dónde están los límites que los definen?

El siguiente texto extraído del web mujeresdeempresa.com no es especialmente definitivo sobre este asunto, pero deja entrever algunas ideas intuitivas al respecto:

“De todas las definiciones que existen de Marketing consideramos que la que más acertada es la que dice que el Marketing es el arte y la ciencia de vender a más personas que las que podemos contactar personalmente.

En cuanto a la venta, decimos que es el arte de persuadir uno a uno. De esta manera no sólo estamos definiendo dos grandes temas, sino que contestamos también la eterna pregunta de cuál es la diferencia entre el Marketing y las Ventas.”

Parece pues que el Marketing se ocupa de la parte estratégica y táctica, mientras que las Ventas hacen referencia a la parte táctica y operativa del proceso comercial. Marketing decide y planifica mientras Ventas ejecuta y regatea en corto. Siguiendo el esquema de la Figura 8 el marketing comprendería la investigación del mercado, la fijación de objetivos y la planificación, mientras que sería tarea de Ventas la organización de los recursos, la ejecución del plan y su seguimiento y control.

Ahora bien, en mi opinión, sería un error utilizar el bisturí y cortar de forma tan tajante. Seguramente Ventas tiene mucho que aportar en la fijación de objetivos, proporcionando inestimable información de primera mano acerca del mercado, en el diseño y planificación de acciones comerciales eficaces. El olfato que proporciona el **contacto directo con el mercado** aplicado a todas las fases del proceso comercial. Igualmente, marketing debe implicarse en cierta medida en la ejecución y el control, no tendría mucho sentido que quienes fijan los objetivos y metas no se corresponsabilicen de su seguimiento, ni que las decisiones y cambios que seguramente habrá que introducir en el plan, el regateo en corto, quede exclusivamente en manos del personal de ventas.

En resumen y en mi opinión, el área en sí debería llamarse siempre “Comercial” y no “Marketing” o “Ventas”. Dentro del área conviven y colaboran dos funciones estrechamente relacionadas que, dependiendo de las características particulares de la empresa, sector, productos o mercado, pueden tener mayor o menor contenido y peso específico.