

UNIDAD 4. ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS



La estrategia de mercadeo determina el rol que la empresa va a jugar en el mercado competitivo, se acuerdo a sus características, capacidad de inversión, innovación y desarrollo.

Tabla de contenido

UNIDAD 4. estrategia de mercadeo y ventas	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
4.1 Estrategia para el líder, estrategia para el seguidor	4
4.2 Función de los costos, presupuesto y cuota de venta.....	6
4.2.1 Presupuesto de ventas	7
4.2.2 Cuota de ventas	7
4.3 Merchandising	9
4.4 Gestión logística.....	10
Resumen.....	12
Bibliografía.....	13

Introducción

Esta unidad describe las estrategias de mercadeo y ventas. El estudio temático abarca las estrategias de líder y del seguidor para calcular la función de costos, los presupuestos y la cuota de venta; junto con la actividad de mercadeo y el concepto de logística.

Objetivos

Objetivo general

Interpretar las estrategias de mercadeo.

Objetivos específicos

- Identificar las estrategias para el líder y para el seguidor.
- Calcular la función de los costos, presupuesto y cuota de venta.
- Explicar la actividad de *merchandising*
- Definir la gestión logística

4.1 Estrategia para el líder, estrategia para el seguidor

Las estrategias de mercadeo deben responder dos preguntas claves:

1. ¿Qué se requiere para ser líder?
2. ¿Qué se requiere para ser seguidor?

Para el ingeniero y el gerente, las respuestas para estas preguntas no son fáciles de responder, pues deben conocer los movimientos de los competidores. El éxito de las estrategias (ser líder o ser seguidor) depende del tipo de **maniobras ofensivas o defensivas** de los rivales, así como de los **recursos empleados** para respaldar las estrategias.

Cuando los recursos disponibles para invertir en los procesos de mercadeo y ventas son cuantiosos, la estrategia de liderazgo se pone al orden del día. La situación no es favorable cuando los recursos son escasos y opta por ser un seguidor.

La estrategia más adecuada para lograr una **ventaja competitiva** depende de las capacidades y estrategias de sus rivales. Cuando el escenario es dinámico y tenso, por la presencia de rivales altamente competitivos, ser seguidor podría eventualmente ser una opción. Por ejemplo, actualmente para competir contra Microsoft, es recomendable ser seguidor.

Las **estrategias predominantes** en un mercado están definidas por las de aquellas empresas con mayor importancia. Una empresa grande, que ostenta el poder del monopolio, actúa de diferente manera que la empresa mediana, situada en un mercado competitivo.

Es clave **conocer el mercado** antes de incursionar en él, a partir del conocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores del segmento o nicho de mercado seleccionado como mercado meta.

Es importante tener en mente: ¿qué beneficio resulta por ser el primero? Significa una ventaja significativa y sostenida, con una participación mayor en el mercado, respecto a los que ingresan después; sin embargo, los segundos podrán tener éxito si adoptan estrategias de posicionamiento y mercadeo distintivas.

¿Existen desventajas por ser primero?

- **Mayor monto de inversión:** tener un producto innovador demanda una mayor inversión en investigación y desarrollo. Por esta razón, existe la protección de los derechos a través de la **patente**, que incentivan al innovador o pionero.
- **Mayor inversión en publicidad y promoción:** otros aspecto que influye en los costos son las inversiones en publicidad y promoción, necesarias para **posicionar el producto**.
- Es conveniente tener en cuenta el impacto de la **innovación**, que puede modificar las posiciones logradas por el pionero si no ofrece mejoras significativas.
- **Nueva tecnología:** modificar los costos puede cambiar la posición del segundo, para prestar un mejor servicio a menor precio.

¿Se pueden presentar estas situaciones en el caso de los tratados comerciales, por ejemplo: el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos?

La respuesta es afirmativa. Las estrategias más importantes para mantener una **ventaja competitiva** son:

- Implementar el concepto de **obsolescencia planeada**; es decir, al incursionar con un producto o servicio, hay que tener claro cuando requiere que un producto diferente reemplaza al anterior. Esto se debe hacer antes que lo realice la competencia.
- **Innovar** en procesos, productos y modelos de negocios con mayor rapidez que los recién llegados.
- Construir una **organización empresarial flexible**, que responda al mercado con rapidez y eficiencia.

En el caso del **seguidor**: ¿qué estrategias debe adoptar para que su entrada sea exitosa? Los departamentos de investigación y desarrollo deben apostar **por ingresar con un precio más bajo** y medir la reacción de la competencia. En todo caso requiere mejorar sus productos y servicios.

El consumidor actual tiene posibilidades de estar cada vez mejor informado, por lo que es más exigente. Frente a este panorama, tanto líderes como seguidores deben implementar estrategias innovadoras, con alto contenido creativo y las mejores estrategias de mercadeo y comercialización.

4.2 Función de los costos, presupuesto y cuota de venta

De acuerdo con Raúl Sanabria:

“las organizaciones que tienen en sus costos totales una distribución en la cual los costos fijos forman una parte importante del costo total, son organizaciones que les cuesta trabajo reaccionar cuando la demanda decrece, son más inflexibles ante cambios en el entorno y por tanto tienen una inercia mayor; se les dificulta cambiar de estrategia” (Sanabria, 2007)

La gerencia de costos debe realizarse a través de toda la cadena de valor:

Materia prima	Inventarios	Diseño	Procesos manufactura	Inventario producto	Distribución ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de las órdenes • Localización proveedores • Poder de negociación • Cooperación en la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de inventarios • Sistemas de control • Relación con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Integración con la manufactura 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Automatización • Procesos • Recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del producto • Ciclos de ventas • Flexibilidad en producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales • Publicidad • Promociones • Garantías • Servicio

Tabla 4.1. Cadena de valor.

Principales recomendaciones en el control y reducción de costos

- Eliminación o reducción de actividades o factores de costo que no dan valor al producto, ni representan un beneficio para el cliente.
- Racionalización de las inversiones en infraestructura y capacidad instalada.
- Optimización de la capacidad instalada
- Optimización de la relación entre tecnología y costos
- Control estricto de los factores de costo
- Control y reducción del número de empleados
- Localización de la producción donde son más favorables los costos.
- Los proveedores deben ser vistos como asociados, antes que vendedores de insumos.

- Optimización de la logística en obtención de insumos, almacenamiento y entrega de productos terminados.
- Modelos o sistemas óptimos de inventarios
- Uso de sistemas integrados de información
- Uso de sistemas integrados de diseño y manufactura
- Revisión continua de la integración vertical, eliminando actividades en las que hay proveedores externos más competitivos.
- Revisión y optimización de procesos (reingeniería, mejoramiento continuo).
- Racionalización y control de las actividades de soporte, que significan costos indirectos en la producción y comercialización.

4.2.1 Presupuesto de ventas

Toda empresa debe planificar y controlar tanto sus ingresos como sus egresos. Las ventas estiman la cantidad y el valor de los productos que se venderán en el próximo periodo (generalmente años o meses). Esta tarea calcula los clientes y las regiones a donde serán despachadas las mercancías.

Las ventas también generan gastos, como los sueldos y las comisiones al grupo de vendedores, los desplazamientos del equipo de ventas (sean terrestres, aéreos, etc.), costos de publicidad, entre otros.

El **gerente de ventas** es el encargado en preparar el presupuesto, asesorado por el director de presupuestos. Conviene que tenga en cuenta no sobrepasar la capacidad financiera de la empresa.

¿Qué información requiere?

Debe estimar la cantidad de ventas y el precio unitario esperado de venta. Dicha información proviene de las ventas pasadas, que se puede complementar con datos provenientes de:

- Los pedidos no atendidos en el pasado.
- Inversión en promoción y publicidad.
- Pronóstico de la industria y la economía en general.
- Análisis de la capacidad productiva.
- Política de proyección de precios.
- Resultados de estudios de investigación de mercados.

4.2.2 Cuota de ventas

Las cuotas de ventas son **objetivos específicos de tipo cuantitativo** que, en forma de metas definidas, son asignadas a un intermediario, un agente de ventas o un supervisor de la compañía para un período establecido en un territorio de ventas.

Al precisar las ventas, conviene evitar las **interpretaciones subjetivas**. La asignación de cuota de ventas para cada participante facilita su labor, en términos prácticos y permite realizar los ajustes necesarios y pertinentes.

Beneficios

- **En función de la planeación:** determina responsabilidades y precisa en dónde se deben reforzar los apoyos de ventas.
- **En la función de control:** establece estándares y reglas de juego claras para todos los participantes en las ventas, para comparar su desempeño en forma individual.
- Reconoce el **efecto motivador** que ejercen sobre las personas cuando observan que las cuotas y las metas son alcanzables.
- Con el sistema de cuotas generalmente se diseñan programas de incentivos, compensación, concursos y campeonatos de ventas.

Condiciones esenciales de las cuotas de ventas

Las cuotas deben ser **equilibradas**. Esto significa que un nivel alto puede ser visto como algo inalcanzable a pesar de los esfuerzos y ser considerado como un castigo; por el contrario, un nivel bajo de cuota pierde su vigor como control.

Proceso de fijación de cuotas

El **proceso de fijación de cuotas** está apoyado en los datos e información disponible en las oportunidades de ventas y los clientes (actuales y potenciales) que existen para la empresa en los distintos territorios de ventas. Es preciso mantener un **sistema de complementación de información**, por ejemplo, el análisis de las ventas históricas, grado de dificultad y limitaciones del esfuerzo de comercialización y ventas desarrolladas por la empresa y la competencia.

Como el mercado cambia continuamente, hay que vigilar las condiciones cambiantes del mercado, para estar alerta, controlar el sistema de cuotas, revisarlo y corregirlo periódicamente.

4.3 *Merchandising*

Kepner (citado por Díez de Castro), indica que el *merchandising*¹ es la aplicación adecuada de cinco componentes:

1. “El producto o servicio adecuado se corresponde con el **surtido adecuado**. Es fundamental en el *merchandising* realizar una buena selección de la calidad y el número de los productos.
2. La **cantidad adecuada** hace referencia a la imperiosa necesidad de una buena gestión de *stocks* o inventarios.
3. El **precio adecuado** indica buscar el precio idóneo, teniendo en cuenta factores como la rentabilidad, la coherencia, los clientes, etc.
4. El **momento adecuado** lleva a tener en cuenta la elección del momento en que se ofrece el producto (en el caso de los productos estacionales) y, también, el momento en que normalmente se decide la compra de un producto (paraguas cuando llueve, viajes antes de vacaciones, etc.).
5. El **lugar adecuado** está estrechamente relacionado con la disposición de los productos en el punto de venta”. (Diez de Castro, 2006)

El contenido del *merchandising* se resume en los siguientes puntos.

Contenido del merchandising

¹ Se desaconseja el uso del término inglés *merchandising* para designar tanto el conjunto de productos de una operación comercial como las tareas destinadas a mejorar dicha comercialización, y en su lugar se recomienda promoción comercial o comercialización.

El significado de la palabra inglesa *merchandising* es una acepción técnica norteamericana procedente del verbo *to merchandise*, que en los Estados Unidos viene a significar ‘practicar la promoción de ventas’, y este verbo, a su vez, proviene de la voz inglesa *merchandising* o ‘transacción comercial’ y del sustantivo *merchandise*, que el inglés tomó del francés *marchand*.

Actualmente, en los departamentos de mercadotecnia de muchas empresas se emplea la voz *merchandising* para denominar a la estrategia del proceso de comercialización de sus productos una vez fabricados hasta su colocación en el punto de venta final, así como a los productos incluidos en tal promoción comercial.

Fuente: Fundación de Español urgente (Fundeu), con el auspicio de la Real Academia Española, bajo licencia *Creative Commons* en: <http://www.fundeu.es/recomendacion/merchandising-68/>

1	Factores relativos al comportamiento del consumidor: estudios de mercado, análisis del comportamiento de compra, etc.
2	Factores relacionados con el ambiente del establecimiento comercial, como: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño exterior: rótulos, escaparates, entrada, fachada y arquitectura exterior. • Condiciones ambientales: música, aroma, temperatura, iluminación, etc. • Técnicas de animación: cabecera de góndolas, contenedores de desordenados, stands de degustación, personal de venta, etc. • Diseño interior funcional: trazado interior, disposición del mobiliario, accesibilidad, etc. • Diseño interior estético: decoración, estilo, materiales, señalización, etc.
3	Factores asociados a la gestión del surtido: selección de categorías, familias, referencias; determinación de amplitud y profundidad de cada línea, etc.
4	Factores asociados a la organización y disposición de la mercancía: exposición de productos en el lineal, niveles y zonas exposición, tipos de implantación, etc.).
5	Factores asociados a la gestión del espacio en el lineal: asignación de espacio a cada familia, referencia, etc.
6	Factores asociados a la comunicación en el punto de venta: publicidad estática en el lugar de venta, megafonía, acciones promocionales, etc.
7	Factores relacionados con la gestión de colas y organización de las baterías de caja de salida.

Tabla 4.2. Aspectos relevantes del *merchandising*.

4.4 Gestión logística

“La logística incorpora, además de la distribución física, la localización de las plantas y bodegas, los niveles de inventarios, los sistemas de indicadores de gestión y el sistema de información” (Mora García, 2008).

La **distribución física** está integrada por diversos elementos, como los locales adecuados (cuarto fríos de refrigeración, por ejemplo), la entrega oportuna de órdenes, la rápida preparación de pedidos, elementos de embalajes o la disponibilidad de equipos de transporte; todo complementado con rutas de desplazamiento en los horarios adecuados. Por supuesto, la disponibilidad de empleados motivados y preparados permite obtener mejores logros.

Localización de plantas y bodegas: con la globalización de la economía, es posible que las plantas de producción estén ubicadas en países distantes, con sistemas de

transporte más ágiles y económicos, que permiten cumplir con los compromisos comerciales sin mayores inconvenientes. Conviene tener en cuenta:

Como experiencias, se pueden aportar evidencias de empresas que buscan reducir sus costos de transporte a partir de la conformación de cadenas productivas, en este caso: el transporte.

Niveles de inventarios: con los dispositivos tecnológicos modernos es posible conocer la existencia de inventarios, con altos niveles de confianza.

Sistemas de indicadores de gestión: la adopción de indicadores para la gestión logística es importante dentro de una estrategia de gerencia. Por ejemplo, la existencia de indicadores en términos de tiempo (en el tiempo convenido), lugar (en la dirección acordada) o cantidad (entrega de la cantidad negociada).

Un **sistema de información y comunicación** permite conocer el estado y avance de entrega de los productos, garantiza la existencia, despacha oportunamente y conoce la ubicación de los envíos y los sitios de entrega.

La gestión logística es de vital importancia para una empresa que quiere ser líder. Su correcta implementación permite el buen funcionamiento; por lo tanto, es la clave de grandes multinacionales que han mejorado su red de distribución, almacenamiento y producción.



Resumen

Esta unidad describió las ventajas y desventajas de la empresa líder y la empresa seguidora, donde son considerados aspectos claves como la inversión cuantiosa en publicidad y promoción, al ingresar como primero al mercado. También es probable apropiarse de un porcentaje grande del mercado.

En relación con los costos se recomienda revisar toda la cadena de valor, con el propósito de disminuir el impacto.

La cuota de venta es una herramienta con metas definidas para asignar territorio de ventas a los distintos interesados por periodos establecidos.

Conoció la definición de *merchandising* planteada por la asociación Americana de *Marketing*, que destaca cinco elementos adecuados:

- Producto adecuado
- Cantidad adecuada
- Precio adecuado
- Momento adecuado
- Lugar adecuado

Los contenidos del *merchandising* plantean siete puntos:

1. Comportamiento del consumidor
2. Ambiente del establecimiento comercial
3. Gestión del surtido
4. Organización y disposición de la mercancía
5. Gestión del espacio en el lineal
6. Comunicación en el punto de venta
7. Gestión de colas

Bibliografía

Armstrong, M. (1991). *Manual de técnicas gerenciales*. Colombia: Editorial Legis.

Diez de Castro, E. C. (2006). *Merchandising. Teoría y práctica*. España: Editorial Pirámide.

Mora García, L. A. (2008). *Gestión logística integral. las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe.