

# **UN MODELO DE COMERCIALIZACION LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO**

Por

**CARLOS ALBERTO MARCHIANO y ENRIQUE ISAAC BUMAGIN**

## **CAPÍTULO I**

### **JUSTIFICACION DE LA UTILIZACION DE UN MODELO EN COMERCIALIZACION**

**Enunciación de Aspiraciones:** El objetivo que alienta a los autores de este ensayo se localiza en la intención de precisar las relaciones exactas vigentes en el área de comercialización y consecuentemente con ellas en la secuencia de pasos a tener en cuenta para el lanzamiento de un producto. Es nuestro propósito, desalojar de este ensayo la narración de novelescos episodios de comercialización, que si bien es cierto avivan el recuerdo e interés de la lectura le quitan jerarquía como tema de categoría científica.

En este trabajo sólo se acudirá a la descripción de un modelo concreto en la medida en que se advierta que ello sea indispensable para evidenciar la viabilidad de aplicación de algunas herramientas previamente descritas y advertir la manera en que se cumple el proceso decisorio real.

Creemos asimismo de fundamental valor señalar el por qué de la elección del tema, para que quienes lo lean y deban evaluarlo lo hagan a la luz de los reales objetivos tenidos en cuenta por los autores.

Porque vemos que una empresa nace y se desarrolla en la medida en que advierte, descubre y/o crea oportunidades de inversión y somos partícipes del proceso histórico que demuestra que el crecimiento de los grandes sectores industriales y de ciertas empresas está estrechamente vinculado en las innovaciones comerciales y tecnológicas y el desarrollo consiguiente de un flujo de nuevos y mejores productos es que nos sentimos movidos a desarrollar una estrategia de lanzamiento de producto con miras al desarrollo empresarial.

### 1º *Características del sistema de comercialización.*

Una empresa es un sistema, básicamente de actividad humana que actúa e interactúa con el medio ambiente. No obstante, analizar la empresa y el contexto simultánea y conjuntamente es una tarea ímproba e inútil ya que finalmente llegaríamos a la triste conclusión de que todo depende de todo. En atención a ello y como única salida para lograr resultado positivo en la investigación — todos los estudios de administración enfocan la empresa como sistema o unidad y sólo acuden a las variables del contexto en la medida en que ello sea necesario para restaurar el equilibrio perturbado.

Así, para una clara comprensión del problema el individuo tiene objetivos y por lo tanto es racional en la medida en que desenvuelva su actividad con la habilidad suficiente para perseguir dichos fines. Paralelamente, resulta muy difícil admitir que la empresa tenga objetivos sin concebir una mente organizativa. No obstante el problema se soluciona considerando a los individuos que concurren a formar una empresa como una coalición, estudiando solamente como variable del contexto necesaria para dar estabilidad al sistema el poder que traen los individuos para tratar de imponer en la rueda de negociaciones sus propios fines a los de la coalición.

Ahora bien, la empresa consta de numerosos subsistemas. Uno de los cuales es comercialización en el que centraremos nuestra atención.

Prácticamente comercialización es el sector en que la empresa se abre hacia el mercado. Por tal motivo es el receptor de las comunicaciones que vienen del contexto y por ende teniendo presente que las decisiones se toman en una de estas situaciones: certeza, riesgo, información parcial e incertidumbre según la naturaleza de las variables con que toman contacto, resulta que las decisiones en comercialización son privativas de situaciones de riesgo, información parcial e incertidumbre.

Cuando mayor sea la variabilidad o incertidumbre, en la recepción de información por parte del sector comercial mayor será la inestabilidad del sistema empresa, y mientras exista inestabilidad será necesario extraer nuevas variables del contexto y estudiarlas con miras al restablecimiento de un anhelado equilibrio.

Esta cuestión de la incertidumbre con que están rodeadas las decisiones en la empresa parece ser una espiral interminable. No obstante el asunto no es tan complejo y el sector comercialización, puede en gran medida reducir la variabilidad del sistema mediante estrategias que comprenden:

- a) el establecimiento de un segmento de mercado;
- b) el desarrollo de una mezcla de comercialización.

Evidentemente la empresa, circunscribe en mucho la aleatoriedad de las variables que luego haremos entrar en el modelo centrado su enfoque en un cierto conjunto de demandantes para los cuales habrá sido diseñado especialmente el producto. El estudio y análisis de ese sector permite obtener información más completa. La obtención de información reduce la incertidumbre y la probabilidad de obtención de datos más precisos sobre un sector del mercado es mayor, que si pretendiésemos vender a todos los consumidores.

Es notorio que la limitación a un sector del mercado reduce las mezclas de comercialización posibles.

El subsistema comercialización tiene a su cargo el estudio de la colocación del producto adecuado en el momento más oportuno, a un precio competitivo y rentable, valiéndose de los ca-

minos de distribución más aptos y sirviéndose de la publicidad y la fuerza de ventas, mediante los cuales se informa y persuade a los consumidores de las bondades del producto ofrecido.

Son el producto, precio, publicidad, fuerza de ventas y canales de distribución las variables controlables, vale decir las que son susceptibles de manejo y que vertidas en proporciones variables en el recipiente de la decisión constituyen una verdadera mezcla. Claro está que en la labor de estudio y planeamiento del área de comercialización es preciso tener en cuenta el comportamiento de los consumidores, condiciones económicas, políticas y jurídicas y además una categoría especial de variables, cuales son los oponentes racionales.

Los problemas de comercialización tienen una característica, fundamental; falta en ellos la estabilidad y reproducción que son válidas en las ciencias físicas y dentro del ámbito empresarial en el sector de producción, en el que la relación insumo-producto son ciertas y determinadas.

El decididor en comercialización actúa casi siempre enfrentado a problemas que son casi exclusivos. No se pueden lanzar nuevos productos al mercado, como se elaboran tractores en una fábrica. Las probabilidades de conocimiento de los estados de naturaleza son muy distintas en uno y otro caso.

Sin embargo las decisiones en el área de comercialización deben tomarse como en cualquier otro sector de la empresa y nuestro propósito se orientará al armado de un esquema que posibilite el desarrollo de la decisión.

## 2º *Qué es un modelo.*

En su concepción más clara y sencilla un modelo es una versión simplificada de la realidad. Cuando lo que deseamos estudiar es complejo y está integrado por numerosas variables que hacen en grado extremo dificultoso el conocimiento de las relaciones existentes entre las mismas debemos recortar de la realidad aquellos aspectos que consideremos determinantes y entonces sí dispondremos de un modelo.

La ventaja de la construcción de modelos es que nos obliga a definir explícitamente las variables en juego, establecer cuáles son las presunciones básicas y determinar qué tipo de relaciones existen entre las variables.

Si bien es cierto de que en comercialización se hace uso de distintos tipos de modelos, no creemos necesario caracterizar a cada uno de ellos, sino simplemente puntualizar los rasgos dominantes del modelo de que nos valdremos.

Ha de tratarse de un modelo normativo, en lo que hace a la definición del comportamiento empresario a fin de cumplir sus objetivos, que casi siempre consisten en algún valor óptimo. Pero al mismo tiempo procuraremos hacerlo extensible al terreno de lo descriptivo, en el sentido que tratará de explicarnos el comportamiento real de las empresas en la faz de comercialización relativa al lanzamiento de un producto.

En la introducción de un nuevo producto en el mercado lo que ocurre a través del tiempo es crucial por lo que la naturaleza de nuestro modelo es dinámica.

Asimismo, si ya pusimos en evidencia que la posibilidad de ocurrencia de cualquiera de los estados de naturaleza en consideración está rodeada de un velo de incertidumbre en cualquier problema de comercialización, resulta que el modelo que desarrollaremos es estacástico, vale decir que los valores de los parámetros corresponden a una distribución de probabilidades de algún tipo.

Por otra parte y adhiriendo de antemano con aquellos estudiosos que sostienen que el conocimiento es débil en la medida que no sea cuantificado, procuraremos desarrollar técnicas que permitan asegurar a nuestro modelo carácter cuantitativo.

Resultado de la dificultad de aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas en comercialización ha sido el auge de la intuición en la toma de decisiones en esta área y el enfoque novelístico de sus teorías o principios.

### *3º Condiciones que debe reunir nuestro modelo.*

Señalamos ya que una de las variables independientes del modelo eran los estados de naturaleza. Estas pueden considerarse como variables aleatorias es decir sus presentaciones están reguladas por una distribución de probabilidad que a veces es desconocida.

La complejidad del sistema de comercialización es característica del mismo. Como luego veremos las variables a considerar son numerosas y de diversos tipos, siendo sus interrelaciones difíciles de descubrir.

Cada nueva decisión tomada en el área comercial está sujeta a reacciones y contraataques de la competencia. Esta circunstancia y la necesidad de mantener consumidores leales y ganar mercado, hace del dinamismo la actividad distintiva de comercialización.

Incertidumbre acerca de la presentación de los estados naturales, la complejidad del sistema y sus interrelaciones, la consideración de oponentes racionales y el dinamismo del sistema son condiciones que debe satisfacer nuestro modelo.

### *4º Diferentes variedades de modelos en comercialización y orientación de nuestro análisis.*

Se han efectuado estudios a fin de determinar las características que deberán cumplir los modelos futuros de comercialización, habiendo sido clasificados los mismos en individuales, probabilísticos, secuenciales, cibernéticos y de simulación.

Los primeros modelos individuales, toman este nombre debido a su característica de querer describir y explicar los comportamientos individuales de los consumidores teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentran y sus características socio-económicas e históricas, para luego llegar a una agrupación por medio de un computador electrónico a fin de lograr una descripción del mercado total.

Los modelos probabilísticos se basan en la falta de certeza en la descripción y previsión del comportamiento de los consumidores en forma individual, ya que no puede eliminarse la aleatoriedad implícita en las elecciones de los mismos, por lo que se trata de prever estas elecciones en términos probabilísticos siendo de importancia al respecto, la determinación de la muestra de consumidores a considerar.

Los modelos secuenciales tienen por objeto introducir en la consideración de los mismos lo que podría llamarse "la historia" del comportamiento individual, analizándose las decisiones del consumidor a través del tiempo, tratando de eliminar el carácter estático de los modelos anteriores, y pasando cada decisión tomada en el pasado a constituirse en una variable que servirá para explicar las decisiones futuras.

Los modelos cibernéticos tienden a lograr la mejor descripción del comportamiento de los consumidores y prever sus reacciones ante las distintas y sucesivas informaciones que recibe, empleando al efecto los conceptos y modelos propuestos por esta ciencia nueva que es la cibernética (ciencia que se propone descubrir las leyes de la información en sistemas complejos).

Por último los modelos de simulación se refieren a la necesidad de recurrir a técnicas de simulación ayudados por el ordenador electrónico, los que permitirán efectuar los numerosos y complejos cálculos que demandarán el hecho de prever por separado el comportamiento probable de cada consumidor, en un tiempo y con un costo considerado aceptable.

Ante las actuales situaciones especialmente de nuestro país, en el que aún ni siquiera se ha afianzado la importancia que le corresponde adjudicar a la comercialización dentro del sistema empresa, podemos concretar que los mismos sólo serán aplicados por empresas de dimensiones muy grandes y de países altamente industrializados, por lo que al efecto de un análisis realista debemos desechar la aplicación concreta de los mismos.

En reemplazo de ellos nuestro análisis se basará en un modelo de optimización parcial por medio de la experimentación comercial, ya sea a través de investigaciones (de mercado, de

producto, de precio, de promoción y publicidad, de fuerza de venta, de canales de distribución), de información adicional especialmente referidas a las variables incontrolables (aplicando la teoría Bayesiana) o de pruebas pilotos a fin de verificar la bondad de la mezcla de comercialización obtenida.

Este es un método que consideramos sencillo y de aplicabilidad en las empresas medianas y grandes de nuestro país, con costos accesibles a las mismas.

## CAPÍTULO II

### EXPLICACION DE LAS VARIABLES QUE INTEGRAN UN MODELO DE COMERCIALIZACION

#### 1. *Introducción.*

Aparentemente la época en que los decisores en la empresa procuraban la satisfacción del objetivo social a través de la exclusiva atención de los problemas de producción y financieros ha sido superada.

La comercialización ha sido trasladada al primer plano y el área de marketing tiene hoy extrema importancia. La empresa orientada hacia la comercialización y ésta hacia el consumidor es hoy en día lo que condiciona el proceso productivo. De allí entonces lo delicado de la elección de la estrategia más adecuada para el lanzamiento de un producto. Cuando una empresa decide proceder al lanzamiento de un producto debe hacerlo con la seguridad de que el mismo llenará una necesidad ya existente en el consumidor o bien crearla previamente si esta necesidad ya se insinuaba potencialmente.

Insistimos en la asignación prioritaria que otorgamos al consumidor. En él se concentra la esencia misma del marketing todo y al respecto para evidenciar la idea creemos conveniente dar una definición del mismo, para posteriormente analizarla y advertir el acierto en la aseveración anterior.



El marketing cubre a la vez las circunstancias que presiden el nacimiento de los productos y todas las operaciones que provocan y aseguran el desplazamiento de los productos desde el lugar en que se fabrican hasta que llegan al consumidor o a quien finalmente los utilizará. Incluye todo lo que concierna a la estrategia comercial general.

A nuestro entender esta concepción del marketing como cualquier otra que se vierta pondrá en descubierto una de las facetas del marketing cual es ser una escuela de altruismo, idea contra la que rápidamente se alzarán voces de protesta. Muchos dirán que el marketing busca esencialmente vender. Es cierto, el marketing busca en primer lugar y ante todo vender, pero no vender a cualquier precio, no vender cualquier cosa, no importa cómo, no importa a quién, no importa cuando y en qué condiciones. Que el producto sea comprado por gente que no tiene necesidad de él, que no lo utilizará o que no lo consumirá, puede ser que permita alcanzar una buena facturación por un tiempo, pero no por eso se obtendrán clientes contentos y satisfechos que podrán convertirse en fieles seguidores y que interesarán a su vez a otros clientes.

Para el marketing, todo importa: las necesidades, los deseos, las esperanzas del consumidor; todo procede de él. En el comienzo se ubica al consumidor y allí se quedará hasta el final. Por eso es necesario preguntarse qué es lo que piensa ese consumidor, cuáles son sus necesidades, cuál su expectativa, cómo va a reaccionar. Ciertamente también habrá que preguntarse qué es lo que éste reportará y de qué manera, y las respuestas a estos últimos interrogantes van a resultar determinantes para la toma de una decisión final; pero antes se habrán tenido en cuenta los deseos del consumidor.

La idea de altruismo se halla justificada por lo menos en su forma: pensar antes en los demás (consumidores) o no pensar en sí mismo (empresa), sino en función de él. Es evidente y somos conscientes que estos propósitos tienen su origen en la necesidad o en un interés bien comprendido, pero es también una

convicción profunda la que hace que el marketing se ponga ante todo en el lugar de los demás y piense en los demás.

Es el consumidor el que, más que ningún otro en la última década, cambió la orientación y la filosofía de los ejecutivos de marketing.

Para reforzar la idea diremos que la más avanzada organización material y social del siglo pasado entró en decadencia y cayó en abandonado descrédito, por falta de la misma imaginación y agresiva audacia que los creó. Lo que falta es, en las empresas, la voluntad de supervivencia y de satisfacer al público con inventiva y habilidad .

No obstante tenemos mala memoria y resulta difícil para mucha gente pensar cómo las cosas podrían ir mal para industrias que hoy son florecientes.

La historia de cada industria creciente, muerta o agonizando, muestra un ciclo de autoengaño que comienza con una generosa expansión y acaba en una decadencia no detectada. Hay cuatro condiciones que usualmente garantizan este ciclo:

1. La creencia de que el crecimiento está asegurado por una expansión demográfica que dispondrá cada vez de niveles de ingreso más elevados.
2. El convencimiento de que no existe un sustitutivo que pueda competir con el principal producto de la industria.
3. La existencia de una fe excesiva en la producción en masa y en las ventajas del costo unitario decreciente, al aumentar el nivel de producción.
4. Preocupación por un producto que se presta a una cuidadosa experimentación controlada científicamente, a la mejora y reducción del costo de fabricación.

Examinaremos cada una de estas condiciones con algún detalle.

La creencia de que los beneficios están automáticamente asegurados por una población en expansión, cada vez más rica es una idea acariciada por cada empresa. Esta idea elimina los recelos que todo el mundo siente ante el futuro. Si los consumidores se están multiplicando y además comprando más de un

producto o servicio, se puede afrontar al futuro con una tranquilidad considerablemente mayor que si el mercado se está contrayendo.

Un mercado en expansión le evita al empresario la tarea de tener que reflexionar profunda o creativamente. Si la reflexión es una respuesta intelectual a un problema, ocurre que la ausencia de problema conduce a la ausencia de reflexión; si un producto tiene un mercado que aumenta por sí solo, entonces no tendría que dedicar mucho tiempo a imaginar la manera de acrecentarlo.

En la medida en que una industria no procure perfeccionar más que el proceso productivo, y no oriente su verdadera vocación inventiva hacia el consumidor está condenada a la obsolescencia.

La clave del éxito empresario reside en que no hay garantía contra la obsolescencia de un producto, circunstancia que obliga a buscar uno nuevo. Si el propio esfuerzo investigador de la empresa no lo supera y convierte en viejo otros lo harán. A no ser que una industria sea especialmente afortunada, puede muy fácilmente hundirse. El mejor medio para que una empresa sea afortunada es procurarle esta fortuna. Y esto exige conocer qué hace el éxito a un negocio.

Uno de los mayores enemigos de este conocimiento es la producción en masa.

Las industrias de producción en masa están movidas por una gran tendencia a producir lo máximo. La perspectiva de los costos unitarios rápidamente decrecientes a medida que aumenta el volumen de producción, es más de lo que muchas compañías pueden resistir. Las posibilidades de beneficio presentan gran espectacularidad. Todos los esfuerzos se concentran en la producción. El resultado es que se olvidan los aspectos del marketing.

La producción masiva verdaderamente genera fuerte presión para mover el producto. Pero lo que normalmente resulta

intensificado es la venta, no el marketing del producto. Se ignora el proceso más elaborado y complejo que constituye el marketing.

La diferencia entre el marketing y la venta es algo más que meramente semántica. La venta se centra en las necesidades del vendedor, en cambio el marketing lo hace en las del comprador. La preocupación de la venta es convertir su producto en dinero líquido; la del marketing es satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y el conjunto de actividades asociadas con su creación, entrega y consumo final.

Quizá pueda esto sonar a regla elemental de negocios, pero no por conocida es menos quebrantada muchas veces. En realidad se la quebranta más que respeta.

Por último las prometedoras posibilidades de conseguir beneficios al bajar los costos unitarios de producción pueden llegar a ser las causantes de inesperadas decepciones en las empresas, particularmente en aquéllas en períodos de expansión. Un auge aparentemente asegurado de la demanda hace que se reduzca el interés por el marketing y el consumidor. El resultado normal de esta estrecha preocupación por asuntos tan concretos es que, en vez de prosperar la industria declina. Normalmente esto indica que el producto ya no se adapta a los constantes cambios de las necesidades y gustos del consumidor, a las nuevas y modificadas instituciones y prácticas de marketing, o a las innovaciones de industrias competidoras o complementarias.

Lamentablemente, la industria está tan absorta contemplando sus propios productos que no se da cuenta de que poco a poco van quedando anticuados.

Es vital para cualquier empresario comprender el principio de que la industria es un proceso para satisfacer necesidades y no para la fabricación de bienes.

Una industria empieza siempre con el consumidor y sus necesidades y no con una patente, una materia prima o una facilidad para vender lo que sea. Detectada una necesidad concreta del consumidor, la industria retrocede para hallar la manera

de satisfacerla. Retrocediendo más todavía, llega a crear los productos y demás elementos que lograrán en parte la satisfacción de esa necesidad.

Al consumidor le da igual cómo se produzcan estos pasos.

En pocas palabras, la empresa debe considerarse a sí misma no como una simple unidad de producción de bienes o servicios sino como compradora de consumidores, actuando de manera que la gente desee negociar con esa empresa.

2. *Análisis de los objetivos de Comercialización.* Si bien es cierto que una vez precisados los objetivos más generales de la organización, respecto a los cuales hay coincidencia, se procede a la fijación de los objetivos de las unidades componentes para los cuales el acuerdo puede no ser unánime, nosotros trataremos de señalar el objetivo que preside nuestro enfoque y que procurará darle coherencia. La preocupación fundamental es procurarnos la permanencia dinámica del mercado. La misma se halla definida por una participación creciente en el mercado real de las necesidades. La empresa trabaja para las necesidades reales y trata de incentivar, inducir y motivar las potenciales.

En cuanto a su posición prospectiva lo que hace la empresa es investigar cuales son los cambios probables que ha de experimentar una necesidad en cuanto expresión cualitativa.

Redondeando conceptos, como instrumento orientado al logro de los objetivos generales de la empresa la permanencia dinámica en el mercado exige una clara definición dentro de un mercado cualitativo convenientemente cuantificado para apreciar qué posición va tomando la empresa dentro de él.

La permanencia dinámica en el mercado será el medio para conseguir el fin de la rentabilidad que la empresa persigue como entidad.

3. *Desarrollo del marketing-concept.* Consecuentemente con el esquema que venimos desarrollando señalaremos las prioridades esenciales a tener en cuenta al fijar una política comercial.

Es requisito fundamental la definición de la ubicación correcta de la empresa en el mercado. Es esa la verdadera concepción del marketing concept.

La verdadera definición del mercado en que la empresa actúa se logra mediante una doble precisión: a) desde el punto de vista de la demanda el mercado se define en orden a las necesidades a las que la empresa satisface; b) desde el punto de vista de la oferta se analizan como competidores no sólo los oponentes que tienen producto similar o sustitutivo sino todos aquellos que pueden de semejante manera satisfacer las necesidades que la empresa cubre.

Este enfoque a base de necesidades, para una mejor comprensión lo ejemplificaremos a nivel de un tipo particular de empresas para evidenciar de qué manera una clara definición de su marketing concept permite orientar la comercialización. Tomemos el caso de las empresas navieras que si bien es cierto eran conscientes de que cubrían una necesidad de transporte hallaron de que su verdadero mercado era el propio de los hoteles flotantes.

Las empresas comprendieron que una de las formas más decisivas que podía presentar su competencia en el mercado era mostrando que los servicios que ellos prestaban no eran solamente los de transporte sino que muy por el contrario éste era un hecho bastante accidental. Debían entonces poner la nota publicitaria en la atención, alojamiento, esparcimiento y diversión mientras se efectivizaba el traslado. Son entonces hoteles flotantes con todos los servicios adicionales que ello implica.

Insistiendo en que toda labor de planeamiento en comercialización se inicia con una conveniente consideración de la demanda y la oferta pero con un enfoque a base de necesidades desarrollaremos un análisis particularizado de una y otra.

Así el análisis de la demanda que en esencia lo es de las necesidades que la motivan podemos hacerla en diferentes as-

pectos: a) cantidad, b) calidad, c) localización, d) oportunidad y frecuencia de compras, e) complementación de compras y f) sustitución.

a) El aspecto cuantitativo de la demanda final está definido por la cantidad de población y el poder adquisitivo de la misma.

La cantidad de la población varía de acuerdo al crecimiento vegetativo y al crecimiento migratorio.

b) Consideremos ahora qué variables tienen que ver con el aspecto cualitativo de la demanda. Debemos analizar las diferentes categorías de necesidades y así hallamos necesidades primarias, secundarias, terciarias, etc.

Las necesidades primarias se caracterizan por un alto grado de objetividad, y ésta decrece progresivamente a medida que pasamos a necesidades secundarias, etc.

La condición de alta objetividad se da no sólo en la necesidad primaria como tal, sino también en los bienes más comunes que las satisfacen.

Otro elemento importante es el nivel de ingreso respecto del cual puede decirse que hay una natural tendencia a la subjetividad, a la sofisticación a medida que el nivel de ingreso se eleva.

Es decir que la demanda final alcanza su mayor objetividad no sólo en las necesidades primarias sino particularmente en los bienes más elementales.

Y allí es donde podemos hablar de pocas motivaciones subjetivas y de mayores motivaciones objetivas en la demanda.

Por el contrario las motivaciones que inducen a la demanda, secundaria, terciaria, son mucho más difíciles de cuantificar. A este último tipo de demanda corresponden los mayores análisis en cuanto al comportamiento de los consumidores.

c) La localización de la demanda se refiere a la ubicación espacial de la población hacia la que estamos apuntando; donde se localiza la experimentación de la necesidad. Este punto es en definitiva decisivo para la determinación de los puntos de venta y por ende de los canales de distribución.

d) Oportunidad y frecuencia de compras pueden tratarse simultáneamente. Tanto una como otra surgen en función de la necesidad. En atención a ella y al poder adquisitivo de la demanda —capacidad para acumular stocks— se determinan la oportunidad y frecuencia de las compras.

La importancia de este análisis está en relación directa con la medida en que los productos van perdiendo condición perecedera o sea que se van pudiendo conservar mejor. Un aspecto tecnológico incide en la modificación del comportamiento de la demanda. En los últimos tiempos se ha ampliado enormemente el consumo de artículos conservados en detrimento de los consumidos en estado natural. Este comportamiento de la demanda ha sido influido por el hecho de que la mayor proporción de las familias tenga medios de conservación.

Por otra parte el ama de casa dedica menos tiempo a la preparación de alimentos y cada vez tiene una mayor tendencia a comprar alimentos semielaborados o elaborados totalmente con lo cual la agregación del trabajo para la preparación va siendo cada vez menos.

Esto pone en evidencia como se transforman las necesidades y consecuentemente los hábitos de consumo.

e) Al hablar de complementación nos referimos a necesidades. Hay productos que son complementarios porque van ligados a otros.

En este caso tenemos que analizar aquellos otros productos por los que se opera la complementación tanto en su aspecto positivo como negativo.

f) La consideración de los productos de reemplazo lleva al análisis de la demanda de sustitución, aspecto opuesto al anterior.

Del análisis de la demanda en sus diferentes aspectos se obtiene un verdadero estudio de las necesidades que cubre nuestro producto. Completado este enfoque se advertirá de inmediato quiénes son nuestros competidores y de esta manera habremos cumplimentado los dos aspectos del marketing concept.



4. *Variables incontrolables.* Los elementos o variables a tener en cuenta los podemos esquematizar a manera de matriz ordenando en filas las variables controlables y colocando en las columnas las incontrolables. La intersección de unas y otras dan lugar a los resultados de cada una de las estrategias y la dificultad de elección está dada por la notoria incertidumbre de los resultados.

La medición de los mismos es un tema harto discutido en comercialización y aún no definitivamente resuelto en ciertos casos.

Recordemos, antes de iniciar el desarrollo analítico de las distintas variables, que la mezcla comercial consistía en porciones variables de los distintos elementos manejables por comercialización, teniendo siempre en consideración los estados de naturaleza o variables incontrolables.

Si bien es cierto que existen algunas variables —que luego analizaremos— que son controlables al elaborar la estrategia comercial es preciso considerar ciertas fuerzas externas. Estas variables incontrolables o estados de naturaleza pueden ser ubicados de la siguiente manera :

- ambiente cultural y social
- ambiente político y legal
- ambiente económico
- aspectos impositivos
- estructura empresarial existente

Brevemente pasaremos a analizar cada una de ellas :

*Ambiente Cultural y Social:* Son de significación la consideración de las tradiciones y valores de las culturas y clases sociales. Una comprensión adecuada de los descubrimientos de los científicos sociales en esta área es de gran importancia para el decisor comercial. El desconocimiento de hábitos de consumo y tradiciones puede llevar al fracaso cualquier acción de comercialización, principalmente en el orden internacional.

Las generalizaciones acerca de las actitudes culturales son algo peligrosas. Las costumbres varían de país en país y aún dentro del mismo —en distintas regiones—.

*Ambiente político y jurídico:* En cuanto la magnitud de la empresa se agiganta, las reacciones del pueblo, de los gobiernos y de los políticos adquieren mayor trascendencia. El juicio de las tendencias es aún más difícil en mercados mundiales. En países recientemente independizados por cambios bruscos se advierte en mayor medida alteración del ambiente. Naturalmente que lo político y jurídico está interrelacionado con un sinnúmero de aspectos y en definitiva las condiciones de estos factores determinan una mayor o menor estabilidad del ámbito político y jurídico.

*Ambiente económico:* Todas las fluctuaciones potenciales a nivel de actividad económica de la región o regiones elegidas como mercados-objetivos deben ser atentamente estudiadas. Adquiere relevancia un conocimiento bastante acabado en lo que hace al comportamiento de sistemas económicos totales.

Los planes de inversión de la comunidad industrial y los de gastos del sector oficial pueden tener impacto en el nivel total de la economía. El deseo de los consumidores de comprar y la probable reacción a aumentos o disminuciones propuestas de impuestos tienen relación con los proyectos económicos futuros.

En contraste con los ambientes culturales y legales el ambiente económico puede fluctuar rápidamente. El responsable de marketing debe estar continuamente alerta a los cambios potenciales a medida que se desarrollan sus planes.

*Aspectos impositivos:* Como otra de las variables, cuyo estudio y análisis vaya quizá implícito en el conocimiento de los estados anteriores pero que entendemos conveniente mencionarla separadamente a los fines de que se comprenda la real significación de la misma están los aspectos impositivos. En la órbita de una estructura federalista e impulsado por móviles de promoción regional sucede a menudo que las diferencias en materia de impuestos entre uno y otro territorio de un mismo país son muy disímiles. Consecuentemente la gravedad de estas diferencias de tratamientos son mucho mayores en el orden in-

ternacional razón por la que a nadie escapa que su adecuado conocimiento es parte integrante de cualquier acción de marketing.

*Estructura empresarial existente:* La estructura comercial existente se refiere a la situación competitiva con la que se enfrenta el área de comercialización. Aquí se debe valorar el grado de competencia con que se enfrenta en diversos segmentos de mercado y la naturaleza de estrategias comerciales que han sido utilizadas (o probablemente consideradas) por los competidores.

Porque es nuestro propósito no extendernos demasiado en disgregaciones puramente descriptivas de tipo cualitativo y porque sostenemos que el conocimiento es débil en la medida en que no se puede cuantificar es que solamente ensayamos un esquema conciso de los estados de naturaleza que serán convenientemente tratados cuando en otra parte de este ensayo hagamos aplicación del instrumental de cuantificación.

Si bien existe incertidumbre respecto a la probabilidad de ocurrencia de los estados de naturaleza luego veremos en qué medida —y con qué instrumentos— podemos aumentar el conocimiento probabilístico de la verificación de cualquiera de estos estados en sus diferentes dimensiones.

##### 5. *Variables controlables.* a) *Producto.*

*Concepción de producto en comercialización:* Es ante todo un medio de satisfacción de necesidades humanas.

La comercialización opera la transmisión espacial desde la producción en origen hasta el consumo, en el extremo del proceso pasando por todos los canales de distribución y efectivizando su transmisión jurídica.

Hay frecuentemente una distancia sideral entre el concepto que de un nuevo producto recién terminado se forma el ingenio o productor, y la aceptación que luego tiene por parte del público consumidor. El producto en sí puede ser perfecto como concepto o idea. Cabe sin embargo que su volumen de ventas

resulte descorazonador si el producto no viene a llenar una necesidad sentida real o potencialmente.

Estos medios de satisfacción de necesidades son bienes o servicios. Los servicios podrán ser personales o impersonales según quien los provee. De hecho los servicios dada su intangibilidad que no admite conservación son siempre de consumo inmediato y en atención a ello no puede formarse un stock de servicios. Los bienes pueden diferenciarse en bienes de consumo y de producción, entendiéndose por consumo todo aquello que se aplica en forma inmediata a la satisfacción de necesidades humanas y por bienes de producción a todos aquellos que forman parte de un nuevo proceso sufriendo una transformación intrínseca o esencial, puramente espacial o temporal.

Esta diferenciación no es tan definitiva porque muchas veces depende del empleo que tenga para diferenciar su calificación dado que el mismo bien puede ser de consumo o de producción según quien lo emplee.

Los bienes de consumo pueden dividirse en bienes de consumo durable y de consumo no durable o perecedero, o sea los que se agotan con su uso, aplicación o consumo y aquellos que tienen una vida más prolongada.

En cuanto a los bienes de producción, admiten la misma clasificación, siendo perecederas las materias primas, combustibles, etc. y de carácter durable todo el instrumental aplicable a sucesivas etapas del proceso productivo.

*Política en materia de productos:* Una política en materia de productos cuidadosamente concebida ayuda a guiar a la empresa en la elección del número y tipo de productos que va a producir y vender. La clase de productos que una empresa incluye en su línea, determina a quienes puede servir y con quienes debe competir.

La política que la empresa adopte en relación a su línea de productos se traducirá frecuentemente en el compromiso de grandes sumas de dinero, que tienen el carácter de verdaderas inversiones circunstancia por la que antes de tomar una decisión al respecto es conveniente precederla de una cuidadosa

evaluación de los recursos humanos y materiales disponibles y del marco dentro del que dichos recursos operan.

Las actividades de desarrollo de nuevos productos tienen siempre una influencia profunda en el presupuesto de inversiones. Por tanto, resulta conveniente evaluar las propuestas de investigación y desarrollo de los nuevos productos con las mismas herramientas analíticas utilizadas para considerar la oportunidad de efectuar cualquier inversión importante.

El concepto básico, al considerar la política de productos de una determinada empresa, es el de ciclo de vida del producto. Es éste un concepto simple, que encierra en sí tres elementos claves:

a) Se reconocen cuatro etapas en el ciclo: introducción, crecimiento, madurez y declinación, de distinta duración cada una y en relación a los distintos productos.

b) Las ganancias por unidad aumentan rápidamente en la etapa de crecimiento y declinan en la etapa de madurez, aún antes que el volumen de ventas haya comenzado a disminuir.

c) El apoyo organizativo y gerencial requerido para un desarrollo rentable del producto cambia en cada una de las etapas del ciclo.

Como postulado se puede afirmar que las interrelaciones existentes entre el volumen de ventas y las ganancias para cada una de las etapas del ciclo son diferentes. Debe tenerse en cuenta que la gravitación de estas relaciones en la estructura económica de la empresa dependerá principalmente de la importancia del producto en términos del porcentaje que representan sus ventas respecto del total, y su margen de contribución a las ganancias y a la absorción de gastos fijos; así como la estabilidad de dichas relaciones se hallará condicionada por la etapa del ciclo en la que se halla el producto, la que a su vez debe orientar el curso de acción a seguir por la gerencia y la intensidad de la intervención de las distintas áreas de responsabilidad de la empresa.

Un producto al igual que la persona humana nace, crece, se desarrolla y muere y la longitud de cada una de estas etapas

es un problema que admite cuantificación, vale decir que el ciclo de vida de un producto es discernible con mayor o menor grado de precisión.

Indicamos cuáles eran las distintas etapas en el ciclo de vida de un producto.

En ellos los distintos subsistemas de la empresa desempeñan distintos papeles.

En la etapa de introducción la investigación y el estudio tecnológico juegan un rol preponderante, en atención a ello los beneficios no son muy elevados. En esa etapa el objetivo es perfeccionar técnica y cualitativamente el producto a fin de ganar prestigio en el mercado.

Es la etapa de introducción la verdadera prueba de fuego para el producto, ya que si sobrevive puede luego pasar a la etapa de crecimiento, donde magnitud de ventas y beneficios aumentan rápidamente.

Aquí el área de producción es más importante, ya que superados problemas técnicos y de calidad, hay que abastecer un mercado ávido de comprar el producto. Al ir aumentando el quantum de ventas el mercado comienza a saturarse. La competencia ha aumentado y la diferenciación entre productos es poco perceptible. Adquiere entonces mayor trascendencia el área de comercialización y su principal preocupación ha de estar orientada a la diferenciación del producto. Este esfuerzo de comercialización implica mayores gastos y las utilidades empiezan a declinar.

Deben idearse nuevas técnicas de venta y promoción y descubrir nuevos mercados. Finalmente llega la declinación y las ventas y utilidades comienzan a disminuir. En esta etapa el aspecto financiero cobra singular importancia.

#### *Estrategia competitiva de la empresa:*

En lo referente a su estructura económica y rentabilidad, muchas empresas han encontrado, por experiencia, que es vital

reconocer los ciclos de vida relativamente cortos de sus productos. Así distintos productos entran en la etapa de declinación en periodos muy variables. Si los programas de desarrollo de productos de rápida obsolescencia, no fueran examinados cuidadosamente por las empresas al analizar el ciclo de vida del producto en cuestión, hallarían que sus ganancias serían muy elevadas durante un breve período y luego experimentarían una reducción drástica. La estructura económica de la empresa será muy vulnerable y la rentabilidad a largo plazo de la misma se verá seriamente afectada.

La necesidad que experimenta la dirección de la empresa de tender a estabilizar a largo plazo las ganancias y, por lo tanto, la rentabilidad de la inversión realizada, se canaliza en su esfuerzo para asegurar una generación de nuevos productos capaces de lograrla.

La tendencia a largo plazo de las ventas como la de las ganancias dependerá de la oportunidad y periodicidad de dichas introducciones de nuevos productos en el mercado.

En lo referente a la forma de penetración y ocupación del mercado, existen dos formas principales por las que se pueden vender los productos a los clientes; o bien convenciéndolos de ajustar sus requerimientos y demandas a las características del producto tal como existe, o ajustando las características de éste a las necesidades y deseos del cliente. Aún cuando la orientación hacia el consumidor es fundamental, hay circunstancias en que el consumidor no sabe lo que quiere ni se da cuenta de lo que resulta técnica y económicamente factible.

Una estrategia que puede ser utilizada para lograr que los consumidores ajusten sus demandas a la naturaleza de la oferta es la diferenciación del producto. Todas las formas de persuasión son empleadas para convencer a los clientes de que ellos realmente desean el producto tal como existe.

Un gran esfuerzo promocional intenta convencer al consumidor de la superioridad y las ventajas de un producto que es muy similar a otros.

La estrategia de diferenciación de productos es altamente criticada porque el énfasis promocional se basa en diferencias triviales o inmateriales.

Otra estrategia que utiliza el conocimiento de la naturaleza de la demanda para modificar las características del producto es la segmentación del mercado. El vendedor debe descubrir los deseos y requerimientos subyacentes del cliente potencial de manera tal que, acorde con los mismos, el producto puede ser modificado o nuevamente diseñado.

Los actuales modelos de automóviles constituyen una demostración de que el mercado puede ser segmentado rentablemente.

La utilización cuidadosa, tanto de la diferenciación del producto como de la segmentación del mercado, como estrategias básicas de producto, constituyen los fundamentos de un buen plan de comercialización.

Otra estrategia de producto, muchas veces controvertida, es la denominada obsolescencia planeada, es decir, todas aquellas modificaciones superficiales en el estilo o en la promoción de ventas de un producto con la intención de convencer al consumidor de que el nuevo modelo es más deseable que el anterior, viejo pero aún utilizable. El término obsolescencia no incluye en este caso la que es fruto de mejoras reales introducidas en el producto. En mercados saturados, donde el incremento en ventas a nuevos clientes es pequeño, comparado con el aumento que podría obtenerse si hubiera una fuerte demanda de reposición. La empresa trata de crear un ambiente de reposición psicológica en el mercado, que venza la resistencia a la reposición tecnológica.

#### *Objetivos de una política de nuevos productos:*

Las actividades de búsqueda de nuevos productos tienden a localizar aquellos productos nuevos que ofrezcan el máximo rendimiento de los recursos de la empresa, coherentemente con



el grado de riesgo asumido por ésta y con las limitaciones de su organización. Por lo general, las empresas buscan el tipo de productos que permita usar o ampliar sus habilidades en las fases técnicas, de producción o comerciales, o simplemente la mejor utilización de un curso básico.

En términos amplios, puede decirse que el objetivo principal de una política de nuevos productos es el de dirigir el ajuste dinámico de los recursos que controla la empresa a las condiciones cambiantes de su contexto. Las necesidades del mercado, las acciones de los competidores, las tecnologías para satisfacer las nuevas necesidades, el clima socio-político se hallan en estado de cambio continuado. La determinación de su velocidad y dirección relativa constituye frecuentemente el aspecto más complejo a resolver. Sin embargo, sólo cuando la política de productos es conscientemente llevada adelante como agente principal de creación y desarrollo de los nuevos productos podrían relacionarse, con la debida perspectiva, la historia de la empresa, en su presente y futuro, con los cambios previstos. Uno de los objetivos principales de la función de comercialización en la empresa consiste en prestar asistencia en el desarrollo sistemático de los nuevos productos.

#### *Diseño del producto:*

La necesidad que hace demandar el producto cuando éste es de consumo final o las aplicaciones cuando se trata de un requerimiento para un demandante intermedio son elementos decisivos para el diseño del producto. Se tendrá en cuenta cantidades en que se usa, cómo se lo emplea, quién lo emplea, etc.

El diseño no es solamente aquello que define al producto en su aspecto y forma exterior, sino también en su funcionalidad, su aplicación, etc., o sea todo lo que hace al producto como medio de producción en una etapa intermedia o como medio de satisfacción en la etapa final.

*Envase del producto :*

En muchas empresas el envase es una de las funciones menos atendidas. Tal vez, porque algo tan importante como el envase parece demasiado simple.

No obstante, el método de envase y su tamaño pueden realmente crear un nuevo producto. Incluso el envase puede ser factor preponderante en la adopción de una nueva estrategia de comercialización.

Su función primaria es la de servir de medio de conservación, presentación, de exhibición, y para el transporte del producto.

La técnica del packaging admite otras finalidades ulteriores, principalmente como medio de diferenciación del producto, acudiendo a la forma, color, etc. y teniendo en cuenta la posibilidad o no de recuperación.

*Marca :*

Una marca es un nombre, término, símbolo o dibujo que identifica los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los distingue de los de sus competidores. Este término general incluye nombres de marcas, marcas registradas y prácticamente todos los medios de identificación de un producto, excepto quizá el envase o forma del producto, que podría ser cubierto por patentes de diseño.

La marca es un aspecto que denota la cultura consumidora, en cuanto el demandante final o intermedio compra algo que ya conoce sólo por un simbolismo o expresión como marca, dejando de lado la relación precio-calidad.

*Precio :*

Anteriormente señalamos cuál era el concepto de producto en marketing. De idéntica forma procederemos con las restan-

tes variables. El concepto de precio, no se ajusta rigurosamente al sustentado en economía, aunque halla su punto de partida en ese concepto.

En un análisis bastante superficial consideramos al precio como como contrapartida de lo que se da, se paga como una correspondencia de lo que se recibe. Pero el estudio no se detiene allí, el precio es solamente expresión del quantum que interviene en la transacción.

La forma de pago admite variaciones: desde pagar antes (que es un anticipo del pago) o pagar contra la entrega a pagar después de la entrega. Son distintas instancias. La distinta instrumentación de la deuda influye también en el precio; si es en cuenta corriente es una variante, si la operación se celebra contra entrega de pagarés a sola firma o con endoso es otra cosa. Todas estas modalidades son aspectos subsidiarios o derivados de la forma de pago y por ende íntimamente vinculados a la financiación.

La cantidad que damos, tanto en moneda como en especie es una de las facetas o aspectos del precio: lo que se da como contrapartida de lo que se recibe. Otro de los aspectos del precio es la financiación, o sea el precio depende de las condiciones en que se paga.

También el lote que se compra es condicionante del precio que se paga.

Cuando se compra una determinada cantidad el precio corresponde a una determinada condición de la operación. Los diferentes precios debidos a ventas en distintas cantidades se justifica, no como un fenómeno financiero, sino porque el costo operativo para atender a ventas de desigual magnitud no es el mismo.

También en el precio repercuten las formas de distribución. En un canal de distribución de circuito largo, donde intervienen muchas instancias en la intermediación tendremos un precio más encarecido que cuando el circuito es breve.

En definitiva y concomitante con lo corriente que considera al producto como suma de servicios, digamos que el precio es función de los servicios que se van agregando en el proceso.

Así si los servicios de transporte son una consecuencia de la localización espacial sólo tiene razón de ser para la diferencia de precios.

Todos los servicios que se van agregando en el trayecto desde la producción original hasta el consumo final deben guardar una correspondencia con los diferentes precios.

#### *Objetivos y políticas de precios:*

Las empresas necesitan de un objetivo que dé una dirección a las prácticas y políticas de fijación de precios, pero de ninguna manera se puede afirmar que un objetivo es mejor que otro.

Normalmente el objetivo de precio está encadenado con un objetivo de beneficio. Un retorno deseado es probablemente el objetivo de fijación de precios más común. Un objetivo de maximización de utilidad tiene algunas claras ventajas para la firma a corto plazo, no obstante que en un horizonte más lejano este objetivo conducirá normalmente a un aumento de la competencia, ya sea sobre una base de precio o bien de mejora cualitativa en el producto.

Generalmente, las empresas tienen varios objetivos al mismo tiempo; no obstante la única opción para resolver el conflicto latente que se halla subyacente en el seno de la empresa es considerar a los objetivos como fines independientes y atenderlos secuencialmente a medida que vayan siendo compatibles entre sí.

Son muchas, —en definitiva— y muy variadas las políticas de precios que se hallan a disposición del área comercial.

Las diversas políticas específicas, tales como precios alineados o precios geográficos, ayudan a resolver problemas especí-

ficos. En las situaciones en las que son aplicables, las políticas específicas pueden volverse parte de la estructura total de precios. Sin embargo la mayoría de las empresas deben tomar alguna decisión acerca de los problemas generales de flexibilidad y nivel de precios.

Del análisis de las políticas de precios resulta obvio que el área comercial puede variar el precio en diferentes formas. Aún cuando no se establezcan formalmente políticas de precios, toda vez que se efectúa una acción se halla implicada una política. Por lo tanto, si no se desarrollan conscientemente políticas de precios, éstas se formarán de por sí, y pueden no ser compatibles con los objetivos y otras políticas de la empresa.

#### *Evolución de las modalidades de venta:*

En los últimos tiempos, ha habido considerable énfasis en el desarrollo de nuevos y mejores productos en un esfuerzo por satisfacer de manera más completa a los consumidores. Mucha competencia se ha hecho sobre la base de la comparación de productos antes que sobre el precio. Esta clase de competencia, llamada competencia sin precio, puede llegarse a la conclusión de que es el resultado de la investigación extensiva del producto y del consumidor en la implementación de una política de segmentación del mercado.

Como resultado de una actividad empresaria orientada al fraccionamiento del mercado —procurando mediante investigación tecnológica y motivacional una verdadera segmentación del mercado—, el precio como factor determinante ha perdido valor aun cuando tiene trascendencia como factor calificativo en la lucha competitiva.

#### *Canales de Distribución:*

Actúan como fuentes de comunicación hacia y desde la empresa, vale decir en doble sentido y como vías para el envío físico de los productos hacia los consumidores.

Los canales de distribución, pueden ser concebidos como la estructura de unidades de organización intracompañía y agentes, mayoristas y minoristas extracompañía a través de los cuales se lleva al mercado un producto o servicio. Se dice que esta definición fue diseñada lo más ampliamente posible para incluir tanto a las unidades organizativas internas de una firma como a las unidades externas que la misma utiliza en su trabajo de marketing, y tanto a la estructura de canales de la firma individual como al complejo total disponible para todas las firmas.

Los canales cumplen dos funciones esenciales:

1. Traslación espacio temporal;
2. Traslación jurídica.

Vale decir que la estructura de canales debe posibilitar la disponibilidad del producto donde se la requiera y en el momento que se demande.

La importancia y dificultad de crear y administrar canales de distribución varía según el tipo de empresa y productos. En algunas empresas la creación de un buen sistema de distribución es la clave del éxito en el mercado. En otras, principalmente las empresas manufactureras de productos de uso industrial, la fuerza de vendedores en general tiene más efectividad que los canales de distribución.

Quizá resulte conveniente incorporar un concepto de canales, que de por sí contribuirá a aclarar algunos conceptos. Pueden considerarse a dichos canales como a grupos de firmas que constituyan una coalición libre con el objeto de explotar conjuntamente una oportunidad del mercado.

Estos canales representan la combinación de intermediarios utilizados por los fabricantes para llevar a los consumidores un producto o una clase de productos determinados.

El concepto de coalición libre procura dar un sentido de mayor realidad al proceso por el cual una firma selecciona sus canales. Muchas veces los artículos de los técnicos y los textos sobre el tema parecen implicar que es el productor quien se-

lecciona todos los eslabones del canal y quien establece las condiciones de trabajo, incluyendo hasta la última unidad que vende sus productos al usuario final.

Las empresas manufactureras pueden encontrar o crear canales de distribución. Generalmente existen empresas establecidas que pueden desarrollar las funciones de distribución y venta que la empresa desea. Algunas veces deben modificarse sus métodos de operación a fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa; lo principal es llegar a un acuerdo en cuanto a la división del trabajo de comercialización; el arreglo financiero completa el ciclo de negociaciones.

En el caso más simple el canal compra las mercaderías y las revende por su cuenta y riesgo; tiene una organización de ventas y de crédito que le permite efectuar estas operaciones. Otras veces la empresa manufacturera se encarga de la publicidad en masa, la política de inventario; no vende sino que entrega los productos en consignación y, además, tiene una fuerza de vendedores que se encarga de contactar a clientes potenciales importantes.

Frecuentemente, los dueños de canales se comprometen a hacer stock, proporcionar espacio para exposición del producto o crear una fuerza de vendedores especialmente entrenada y hacer promoción.

Los arreglos pueden ser variados y muchas veces una misma empresa manufacturera cuenta con una mezcla de canales de distribución.

La estructura final de la distribución para un producto determinado se establece en función de la localización de los compradores. Los diferentes mercados que forman la estructura son pasibles de distintos tratamientos de marketing: suponiendo que un productor utilice mayoristas y minoristas para sus productos, el mismo está trabajando en tres mercados a los cuales puede dirigirse con publicidad (consumidores finales), con vendedores especializados en promoción (minoristas) y con vendedores regulares (mayoristas).

No obstante analizar a los canales de distribución bajo el rótulo de variable controlable, nos vemos obligados a señalar que tal calificación es relativa y puede darse el caso de que las vías de llegada a los demandantes de nuestro producto tengan carácter de incontrolable, y ello ocurre, sobre todo para las empresas que recién inician sus operaciones. Los siguientes son algunos de los elementos incontrolables que ejercen influencia en la conformación de los canales de distribución:

- a) Cantidad y calidad de los intermediarios cuando la empresa es nueva;
- b) El avance tecnológico, especialmente el transporte;
- c) El nivel de desarrollo económico del país. En algunos países los empresarios pueden no disponer de una estructura de canales lo suficientemente afinada para las diversas necesidades;
- d) El cambio social y el nivel de educación;
- e) Los hábitos cambiantes de los consumidores.

Los ejecutivos tienen, sin embargo, la oportunidad de controlar ciertos elementos mediante los cuales pueden diseñar una política de canales. Entre ellos figuran: facilidades de distribución física de sus productos, mediante el establecimiento de las actividades de los intermediarios; el surtido de productos que circulará por cada canal; la cobertura intensiva o extensiva; la apertura de canales mediante el uso de la publicidad para llevar a los consumidores a que pidan el producto a los intermediarios o para convencer a sus intermediarios de que será un buen negocio incluir el producto en sus líneas.

*Criterio de selección de canales:* Indudablemente el problema se agudiza cuando quien debe adoptar una decisión en tal sentido es una empresa nueva. Sin embargo tratándose de una empresa nueva o establecida los criterios generales para analizar y seleccionar canales de distribución pueden reducirse a tres: cobertura, promoción y costos. Las coberturas especiales de los distintos mercados (mayoristas, minoristas y consumidores) tienen un alto valor estratégico a causa de la debilidad de



las preferencias de los consumidores por marcas particulares lo que los lleva a elegir otras marcas si no encuentran la marca en la cual pensaron originalmente al planear sus compras. La promoción que pueda realizar el intermediario viene en apoyo de la que realiza el empresario, pudiendo aquél incluir a los productos del mismo en sus anuncios cooperativos, o colocar display en los negocios minoristas o brindar servicios al consumidor cuando se trata de productos que los requieren, como en la mayoría de los bienes de uso durable. Los costos por último, son el criterio final de evaluación y hacia el cual tienden todas las demás guías que pueden utilizarse para la selección de canales.

La dificultad más importante en la selección de canales es una falta de información sobre cuya base se puedan basar las decisiones del ejecutivo, lo que ocasiona una cobertura de ventas dispersa por muchos canales diferentes sin que se sepa cuál es el efecto sobre los costos y beneficios relativos. De acuerdo con estas ideas se mencionarán a continuación los criterios cualitativos más citados pero se pondrá más énfasis en los criterios cuantitativos de costos y beneficios. Los criterios cualitativos sirven a manera de filtro de las numerosas alternativas que se presentan al decisor, para dejar al final unas pocas que pueden someterse al análisis cuantitativo.

Entre los criterios cualitativos se cuentan:

a) *Naturaleza del producto y del mercado.* Si el producto es rápidamente perecedero, la tendencia es que el fabricante prefiera hacerse cargo de la distribución directa al consumidor, o encontrar un medio para controlarla estrictamente, para evitar el riesgo de tener que depender de otros en un tipo de producto que puede dañar rápidamente el prestigio de la empresa.

Cuando el valor unitario del producto es relativamente grande es posible emprender su distribución directa, en el supuesto caso de que el margen permita mantener una fuerza propia de ventas. El canal para productos de uso intermedio (industriales) es generalmente mucho más simple que los utilizados para los productos destinados al consumidor final, pues el

fabricante puede mandar a sus vendedores especializados directamente al industrial comprador. Este tipo de cliente requiere atención esmerada en lo que hace a los diseños de los productos, su mejor utilización técnica, service, etc., y además, la mayor limitación geográfica de la dispersión de los clientes industriales y de su número, unido al alto valor unitario de los productos intermedios, hace que los fabricantes de los mismos puedan destinar una fuerza de venta exclusiva para vender directamente el producto al cliente.

La mayor distancia que separa a las plantas del productor de los centros de consumo es una variable que interviene a favor de una distribución directa o viceversa. Cuando la línea del fabricante está integrada por una gama amplia de productos conveniente al intermediario emprender su distribución; por el contrario, cuando más elevado es el número de productos que un mayorista presenta en sus listas a los minoristas, más difícil resulta al fabricante conseguir una promoción efectiva para sus productos, por lo que si su línea es amplia, los márgenes y ganancias resultantes lo capacitan potencialmente para crear su distribución directa. Los productos se han clasificado de acuerdo con los hábitos del consumidor en cuanto a la forma de comprarlos. Esta clasificación, bastante discutida, distingue las siguientes clases de productos: Productos de conveniencia o comodidad; Productos que se compran por comparación; Productos especiales.

b) *Canales existentes y su utilización.* La experiencia de las demás empresas del ramo o que elaboran productos asimilables en sus características generales al producto cuya distribución se trata de organizar es un factor que los empresarios tienen en cuenta, así como tratan de realizar análisis mediante entrevistas exploratorias para averiguar la cantidad y calidad de los canales disponibles.

c) *Recursos del fabricante.* En el párrafo a) se puso énfasis en los márgenes del beneficio como elemento determinante, entre otros, de la posibilidad de contar con una fuerza de venta directa propia. Pero además de estos márgenes y de los

recursos financieros del fabricante, otros tipos de recursos, como la experiencia en el manejo y organización de una fuerza de venta propia, tienen importancia para la decisión final.

d) *Cooperación y asistencia.* La cooperación que se espera recibir del mayorista o del minorista y la asistencia que el fabricante se propone brindar a los mismos en términos de publicidad, promoción o servicios entra a formar parte de los elementos de influencia en la selección de canales. Quizás todos estos criterios puedan resumirse en una observación de carácter bastante general, pero no por ello, menos cierta como es la siguiente: La elección de un canal de distribución o de una combinación de canales por el productor, presupone una definición bien clara del mercado a servir.

e) *Selección extensiva e intensiva.* Hecha la selección del canal o canales el productor debe decidir ahora sobre la extensión con que cubrirá las zonas de ventas, vale decir, deberá adoptar una política de distribución extensiva, en la que tratará de abarcar a la mayor cantidad de comercios minoristas como sea posible; o una política de distribución selectiva, por la cual seleccionará solamente a ciertos y determinados comercios dentro del canal que ha elegido. La selección extensiva es característica de empresas que fabrican productos por los cuales el consumidor no espera perder mucho tiempo buscando el comercio donde los venden. La selección selectiva se realiza obedeciendo a un plan definido mediante el cual se escogen cuentas o clientes especiales, venta o distribución selectiva tienen las siguientes ventajas para el productor:

Se reducen los costos de distribución;

Existe una relación más íntima con el distribuidor;

Se pueden realizar visitas más frecuentes a los mejores clientes;

En general, se pueden realizar mayores beneficios.

Un extremo de la distribución selectiva es la distribución mediante agentes exclusivos en un territorio a quienes se les garantiza que en su zona ningún otro intermediario será asignado

para la venta del producto. Esto permite una mayor cooperación y promoción por parte del distribuido; menos costos y menores riesgos: puede el fabricante ofrecer sugerencias para mejorar la promoción: puede supervisar mejor a los vendedores que tratan con los distribuidores: existe una mejor posibilidad de obtener comercios que por sus características son deseables para el empresario; y el prestigio del fabricante puede elevarse como resultado de la calidad de los comercios que se elijan.

*Criterio cuantitativo.* Se han visto que los criterios cualitativos sirvan para eliminar alternativas de la lista de posibilidades en cuanto a canales a elegir, dejando unas pocas que deberán someterse a un análisis final en base a ventas y costos estimados y beneficios.

Los criterios cuantitativos son entonces los que buscan identificar los factores que intervienen en el proceso de la distribución con el objeto de someterlos a una medida.

Fundamental para ésto es el análisis de los costos de distribución.

El plan de marketing decide la adopción de una serie de actividades de cierta naturaleza y escala que significan gastos o erogaciones.

Estos gastos deben ser controlados y es la tarea del análisis de los costos de distribución el medir la eficiencia con la cual se desempeñan aquellas actividades y los efectos de las políticas adoptadas en el mencionado plan.

El análisis de los costos de distribución como opción cuantitativa para selección de canales se fundamenta en una reclasificación de los costos denominada funcional —que nada tiene que ver con la tradicional clasificación contable— consistente en una transformación de los costos naturales por algún medio en costos funcionales.

El segundo paso del análisis de los costos de distribución consiste en prorratear los costos funcionales entre los productos y clientes en base a factores medibles, o entre las características del producto o cliente que tienen una relación de causa y efec-

to con los totales de los costos funcionales. Esta parte del análisis tiene que ver con la discriminación entre costos comunes, variables y fijos. Los costos fijos que son comunes a diferentes clases de actividades y cuyo monto no varía con el volumen de ventas deben ser omitidos para el análisis porque no agregan nada al conocimiento del ejecutivo. Una asignación de costos de marketing que omita a los elementos fijos, puede mostrar qué proporción de un tipo particular de ventas contribuye al bienestar de la firma e indicar como una revisión de los esfuerzos de distribución puede ayudar a mejorar las ventas y las ganancias.

Los costos fijos de marketing en su casi mayoría pueden y deben ser prorrateados de acuerdo con el volumen de ventas. No es necesario que entren en el cálculo de beneficios, pero su inclusión desde el punto de vista del análisis de la distribución es importante. Cuando estos costos fijos pueden prorratearse en la forma indicada se denominan costos fijos separables. Analizados los costos en esta forma, se debe decidir cómo deberán ser reajustados los esfuerzos de la empresa en cada una de las actividades que integran el plan de marketing. El principio es que cualquier esfuerzo debe dirigirse hacia aquellos sectores donde una unidad adicional de insumo rinda la mayor contribución en lo que respecta a ganancias y costos fijos, después de la deducción de los costos variables.

*Fuerza de Ventas.* Esta variable conjuga el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, entrenamiento, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores.

Es indiscutible que toda acción de comercialización comienza con el planeamiento y además es necesario recordar que son los vendedores los encargados de ejecutar buena parte de los planes.

Si bien es cierto que en ciertos casos se puede vender sin fuerza de ventas, también es justo recalcar que en muchos otros casos esta variable ocupa un lugar vital en la mezcla de comercialización.

Otro motivo determinante de la trascendencia de esta variable está dado por el hecho de que el costo de operar una buena fuerza de vendedores es en muchas empresas el rubro preponderante de los gastos de comercialización.

Por otra parte es necesario comprender que la misión del vendedor no termina en la preocupación de dar salida al producto, sino que su gestión alcanza a toda la actividad de distribución.

El perfeccionamiento tecnológico hace que vender no sólo sea entregar un producto, sino suministrar un verdadero sistema de servicios al consumidor.

El adquirente no compra porque sí, sino que con el producto espera obtener una verdadera cobertura de sus necesidades en términos de satisfacción. Por tanto necesita consejo, asesoramiento y servicio permanente y el vendedor debe estar capacitado para proporcionárselo.

Este avance tecnológico se pone en evidencia en muchas empresas que están contratando técnicos como vendedores, pues ellos cumplen otras funciones adicionales a la venta en sí de los productos, pero que son imprescindibles. Sobre todo si se tiene en cuenta que los compradores son técnicos también y, por tanto, pueden usar un lenguaje común en sus comunicaciones con los vendedores.

*Organización de la fuerza de ventas.* Los pasos a seguir para una adecuada organización de una fuerza de ventas propia, pueden resumirse de la siguiente manera :

En primer lugar la fuerza de ventas está constituida por elementos humanos en todos los niveles, la empresa debe definir entonces el modelo de vendedor a que aspira para colocar sus productos. La determinación del modelo de vendedor está condicionada a todos los elementos que van a hacer a nuestra política de comercialización, el tipo de producto, el segmento de mercado al que vamos a llegar, la intensidad con que procuraremos hacerlo, etc.

Determinaremos entonces el nivel cultural, la edad, condición social, lugar en que está localizado el individuo, para ob-

servar la coincidencia del lugar de trabajo con el lugar de residencia, sexo, antecedentes, experiencia, etc.

Es decir en primer lugar ya hemos observado para determinar nuestro modelo de vendedor la calidad del mismo, es decir los requisitos que debe cumplir.

Nuestro siguiente paso es la cantidad o sea el número óptimo de vendedores que conforme a nuestra estructura debemos poseer.

Fijaremos cuáles son los elementos que sirven para definir la cantidad óptima.

En primer lugar se delimita el mercado al cual se va a llegar, luego las unidades de compradores, la frecuencia con que se van a visitar, y se cuantifica la posibilidad de absorción del producto. Cumplido todo ello, estaremos en condiciones de determinar los costos de la fuerza de ventas y fijar los montos de venta que debe obtener cada hombre para lograr un resultado conveniente o en el mejor de los casos que no produzca quebranto.

Asimismo deberá tenerse en cuenta la cantidad periódica de pedidos realizados y la relación visitas efectuadas, pedidos concretados, lo que conjuntamente con la remuneración que se estipula a percibir por nuestro modelo de vendedor permitirá poseer una base cierta para la determinación del costo en función de la venta que se espera producirá.

De esta manera se podrá determinar el número ideal de vendedores como así también las condiciones ideales en las cuales los elementos humanos se han de desempeñar para moverse dentro de un nivel de esfuerzo y retribución alentador, que da base, por otra parte a la empresa, para fijar la proporción de rendimiento atribuible a cada uno de los hombres que operan en la fuerza de ventas.

El siguiente paso, determinado la calidad y cantidad de vendedores, será el reclutamiento del personal. Paso que podrá estar a cargo de la misma empresa o delegarlo a terceros espe-

cializados, que informados de las condiciones que deberá reunir nuestro modelo, procederá al reclutamiento del elemento más conveniente.

Posteriormente, y en poder de una lista de candidatos al cargo, se procederá a la selección del personal, eligiendo aquellos que reúnan las características del modelo elaborado.

El ciclo siguiente será el entrenamiento y capacitación del personal seleccionado. Es el de capacitación un aspecto de fundamental importancia, que en la medida que reciba atención preferente por la empresa se constituirá en un objetivo de ventas, al extremo de que asegurando provisión constante de entrenamiento se logrará que los hombres de venta en su gestión diaria actúen concomitantemente en la formación de la imagen que las demás variables, intentarán transmitir al mercado.

El último aspecto es la supervisión que tiene trascendental importancia en la fuerza de ventas.

No solamente debe entenderse como vigilancia en la observación de las cuotas de ventas de cada uno de los miembros del equipo sino que fundamentalmente se debe traducir en información desde y hacia la empresa. Debe ser vehículo de transmisión del impacto que nuestro producto y su política de comercialización producen en el mercado, orientando a la empresa no sólo en los aspectos referidos que son propios de la misma sino también en lo atinente a la acción de nuestros competidores, a los efectos de una evaluación precisa tendiente a la consecución de resultados cada vez mejores.

*Publicidad*: La más moderna bibliografía sobre el tema estudia a la publicidad como un medio de comunicación, y entonces la analizan conjuntamente con la venta personal, que como ya señalamos cumple también funciones de comunicación.

Encuadrado debidamente el enfoque que daremos a la publicidad creemos de utilidad asignar correcto significado a los términos: publicidad, promoción y propaganda a los efectos de evitar cualquier confusión ulterior.

Daremos a la publicidad el carácter de comunicación masiva pagada cuyo objetivo principal es informar, persuadir y lo-



gar un determinado tipo de comportamiento por parte de las personas que reciben esa comunicación.

La distinción entre publicidad y propaganda se encuentra radicada principalmente en las características de los objetivos y la identidad del que envía el mensaje. En la propaganda los que reciben la comunicación pueden no ser capaces de identificar al auspiciante y/o sus objetivos: la influencia es indirecta.

La promoción es una variable controlable de comercialización ubicada entre la tarea de vender (fuerza de ventas) y la publicidad.

Las actividades de promoción son estrategias en que no se utiliza el precio como variable, sino que la empresa hace uso de otras variables incluídas: el producto y sus atributos, envase, color, calidad, etc., tratando de adaptar las propiedades funcionales del producto a los gustos y deseos de los consumidores. Retomando la idea de publicidad como medio de comunicación, debemos señalar algunos requisitos que la empresa deberá observar a los efectos de que la misma cumpla el fin preestablecido:

- 1) Debemos arrancar de una precisa definición del segmento de mercado a que apuntamos, estableciendo la calidad de nuestros demandantes, para que nuestras comunicaciones sean realmente adecuadas;
- 2) Conocer con la mayor aproximación la calidad, la naturaleza y también la cantidad o densidad de la información que está recibiendo ese segmento de mercado;
- 3) Asignación de objetivos a la comunicación, los que para ser factibles tienen que ser realistas. El objetivo realista va a estar condicionado por el costo admisible o soportable de ese objetivo;
- 4) Asignación de presupuestos al logro de los objetivos. Sin la íntima relación de éste y el punto anterior podríamos aspirar a comunicaciones irrealizables o antieconómicas;
- 5) Recién después de verificada la secuencia anterior podemos hablar de los medios de comunicación a elegir, delimitan-

do la participación que pueda haber a la fuerza de ventas, a los canales de distribución y a los medios publicitarios seleccionados.

Adoptados los medios de comunicación y observados los pasos previos se impone la distinción entre publicidad directa o de ventas e indirecta o institucional. Esta última persigue transmitir una imagen de la empresa, forjar una predisposición diferente en el consenso del público respecto a la misma.

El otro tipo de publicidad como su nombre lo indica lo que pretende es vender el producto de la empresa.

A pesar de que la publicidad sea directa, no podemos suponer que la misma sólo tenga por objeto provocar una compra, éste es su objetivo final. Las etapas por las que pasa un individuo antes de decidirse a comprar son: ignorar, conocer, comprender, convencerse, comprar.

La primera etapa corresponde al individuo que no conoce o no recuerda la marca del producto, el producto en sí o la empresa. Por ello la primera tarea de la publicidad es atraer la atención del individuo para que conozca el producto.

Luego el individuo debe comprender el mensaje publicitario, es decir, reconocer el producto, la marca, el envase, sus características.

Para ello la publicidad debe despertar interés.

La etapa del convencimiento viene después, cuando el individuo tiene el firme propósito de comprar el producto pues lo considera mejor que otras alternativas.

Finalmente la publicidad debe lograr ventas.

Cada una de estas etapas tiene mayor o menor importancia según la fase del ciclo en que se halle el producto.

*Estrategias de Publicidad*: Son varios los cursos de acción disponibles respecto a la adopción de una estrategia de publicidad.

Uno de los métodos —el más normal entre los empresarios de nuestro medio— sería asignar a publicidad un porcentaje de ventas.

Otra alternativa sería manteniendo una marca, obtener de los canales de distribución el apoyo publicitario que no puede realizar la empresa, pero ésto trae como contrapartida una variación en el precio de venta a los canales de distribución.

Las acciones a seguir son numerosas, pero el ejecutivo de comercialización tendrá en cuenta los objetivos que se propone alcanzar y luego analizará las estrategias, haciendo una selección, a la luz de los siguientes puntos :

- a) tamaño de su empresa;
- b) naturaleza del producto que comercializa;
- c) segmento del mercado a servir;
- d) etapa de la vida del producto;
- e) características del mercado: competencia, monopolio, etc.
- f) compradores actuales y potenciales;
- g) publicidad a consumidores finales y a canales, etc.

#### *Cómo se miden las campañas de publicidad.*

La preocupación de todos los estudiosos se orienta hacia la búsqueda de un modelo que refleje hasta qué punto influyen en el comportamiento del consumidor la publicidad y otros esfuerzos promocionales. El modelo puede dibujarse como un triángulo equilátero: sus vértices son la necesidad del consumidor, el producto y el precio. La misión de la publicidad es simplemente lograr la comunicación. Ayudar al consumidor a juzgar en qué forma se adecúa un producto a su necesidad particular, y si ese producto merece el sacrificio o el dinero que cuesta.

Uno de los problemas más difíciles para los encargados de medir la efectividad de una campaña publicitaria, es el que plantea la convalidación de los resultados de una encuesta. ¿Qué relación hay entre las pruebas y las ventas? La pregunta es frecuente y muchas veces queda sin responder. Sin embargo si

las ventas no coinciden con las conclusiones del investigador, el valor de la campaña será irremediamente cuestionado.

Los menos sofisticados en el terreno de la investigación publicitaria dicen que la curva de las ventas es el mejor patrón para saber si las pruebas son válidas. Si estas pruebas demuestran que la campaña es buena, las ventas del producto tienen que aumentar; si se llega a la conclusión de que los avisos son pobres las ventas deben bajar. Pero, lamentablemente, las ventas de cualquier producto son el resultado de muchos factores e influencias.

Desde la década de los años veinte, diferentes métodos se han desarrollado para evaluar la eficiencia de una campaña publicitaria. Ninguno de ellos pudo dar la respuesta definitiva al problema por lo que se hizo necesaria la aparición de una técnica de investigación que liga el estímulo publicitario a la compra en sí.

Se descubrió, que en una entrevista planeada, los consumidores podían reproducir los pasos mentales que los condujeron a la decisión de compra.

Cuando la entrevista ha sido construída de esta manera y la mente del encuestado enfocada como corresponde, todos, hasta los niños más pequeños, pueden contar en orden cronológico lo que ocurrió desde que advirtieron la necesidad del producto hasta el momento de elección de la marca y la decisión de comprar.

El procedimiento ha sido denominado activación, y aclara las numerosas variables que influyen en el comportamiento de compra.

En algunos campos de productos, casi la mitad de los cambios de marca son atribuibles directamente a la publicidad. Estos no son todos los métodos. Hay otros que también utilizan los investigadores publicitarios; los principales son las medidas de percepción y de cambio de actitud.

En esta era de las computadoras, necesitamos descubrir si los distintos métodos y conceptos combinados, no producirán un resultado aún mejor.

Esta es la hipótesis que conduce a la construcción de un nuevo procedimiento para medir la efectividad publicitaria. El diseño incluye dos conceptos: Impacto y Activación, pero engloba un nuevo tratamiento de medidas de percepción y actitud, y con fines experimentales, un concepto suplementario que se relaciona con las necesidades del consumidor.

Cuando juntamos percepción con actitud colocando percepción sobre un eje y actitud sobre otro, la cifra resultante es el cociente de entusiasmo.

El concepto es simple. Si sólo un reducido porcentaje de compradores tiene presente una marca, pero esos pocos son entusiastas, es casi seguro que las ventas aumentarán a medida que su número se incrementa.

En cambio si una marca es ampliamente conocida por los compradores, pero poco reconocida, es probable que la tendencia vendedora tenga una sola dirección: hacia abajo.

El otro concepto que interviene en el diseño es la necesidad del consumidor. Ha sido pasado por alto en el campo de las investigaciones.

Es fundamental recalcar su importancia, ya que la inclusión de este concepto permite al investigador iluminar muchas nuevas ideas sobre campañas publicitarias.

Quizá el mejor argumento en favor de esta nueva manera de encarar las cosas es que su exactitud puede comprobarse con un sistema interno de convalidación. Pero, más que ésto, puede aclarar por qué una campaña es efectiva o no. Y no es la menor de sus virtudes, porque provoca nuevas ideas en el creador de publicidad y en el fabricante del producto.

De esta manera y en forma teórica hemos englobado en este capítulo las variables que integran cualquier modelo de comercialización.

Lo principal es aprehender el conjunto de variables que conforman el subsistema de comercialización y sus enmarañadas relaciones. La matemática será sólo el lenguaje que permita clarificarlos.

## CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DECISORIO PARA  
EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO

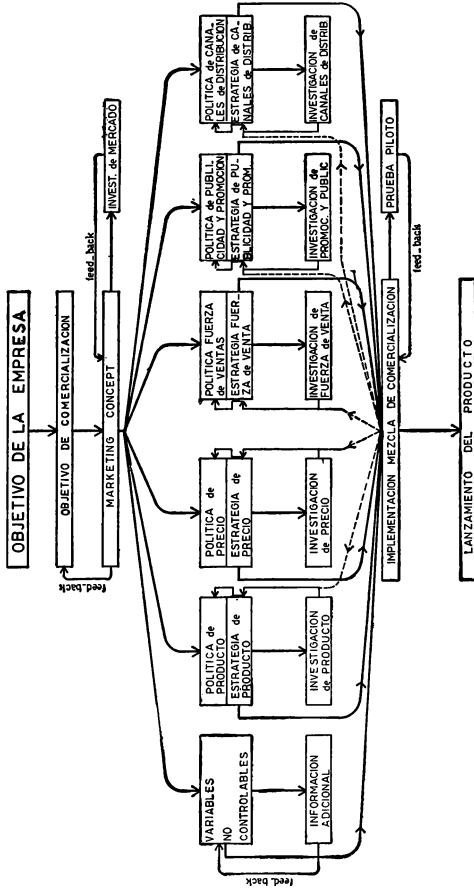
Prescindiendo del análisis del proceso político o de formación de fines mediante el cual se determinan los objetivos organizacionales los que, una vez estabilizados permiten coordinar la actividad operativa, y considerándolos ya definidos de antemano, examinaremos el modelo graficado posteriormente.

Para dar coherencia a nuestra exposición señalaremos que estos fines actúan como niveles de aspiración, y para instrumentar la consecución del éxito del sistema será necesario establecer objetivos, mucho más operativos y por consecuencia mucho más cuantificables y controlables a cada una de las áreas de la empresa.

Cada una de estas áreas tomará decisiones tendientes al logro de sus propios objetivos los que una vez internalizados por cada sección o departamento generarán funciones. La interrelación de las decisiones de los diferentes subsistemas, y el hecho de que cada una de las decisiones se tome en función de la consideración de los fines como independientes y la atención secuencial de los mismos hace que nunca se puedan optimizar valores, sino tan sólo lograr una suboptimización satisfactoria.

Establecidos los objetivos de comercialización —y para este caso de lanzamiento de un producto— la gerencia comercial debe definir su marketing concept, es decir, el lugar en que la misma se halla ubicada frente a la demanda y a sus competidores en función a necesidades que cubrirá el producto. Delimitado el problema urge la solución y para ello comercialización se valdrá de investigaciones de mercado las que se distinguen de los métodos convencionales utilizados en la resolución de problemas de mercado, en que utiliza procedimientos de carácter metódico.

Los investigadores se valen de un cuerpo de conocimientos que ha llegado hasta ellos a través de los tiempos, así como de



los resultados que han recibido prestados de sus contemporáneos en otras ramas del saber. Ramas importantes del conocimiento humano deben ser tenidas en cuenta por nuestro investigador. Ellas son: Ciencias sociales, filosofía —la solución de todos los problemas se sirve de la lógica disciplina que constituye una rama de la filosofía—, matemáticas y administración.

Cumplido este paso el gerente comercial tiene en consideración los estados de naturaleza —variables incontrolables— respecto a los cuales, existe incertidumbre en lo que hace a su ocurrencia.

La dirección comercial sólo puede estimar subjetivamente las probabilidades de cada uno de los sucesos o estados de naturaleza.

El aspecto de la corrección de los datos en base a la experiencia (prueba piloto) o en base a la investigación o información adicional, especialmente en el caso de estudio de un nuevo producto puede considerarse bajo el enfoque bayesiano.

En este caso como deben tomarse decisiones en cada una de las etapas a fin de llegar luego a implementar la mejor mezcla, es necesario responder básicamente a dos preguntas: 1) Si se debe tomar la decisión hoy o se puede postergar hasta que se obtenga información adicional sobre las variables intervinientes en la misma y 2) resuelto el problema anterior cuál es la cuestión a seguir: continuar con el proyecto o abandonarlo.

Respecto a la primera pregunta tenemos que una empresa en cada una de las etapas del proceso puede decidir seguir adelante con la información que tiene o esperar información adicional a fin de modificar las probabilidades asignadas a priori en base a las cuales decidiría. O sea que se encontraría ante la disyuntiva de apurar o demorar el proceso, teniendo implícitas cada una de estas acciones distintos costos.

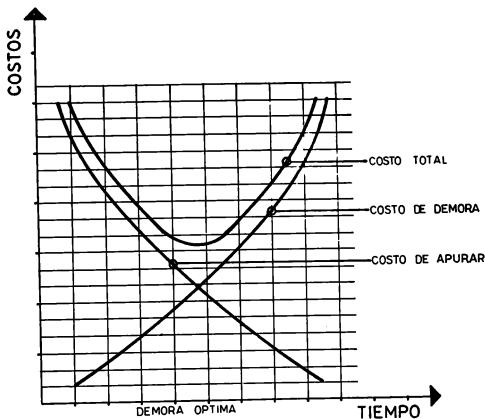
Los costos de apurar el proceso estarían en la prueba de mercado, análisis técnicos, promoción, o sea los costos que corresponden a la incertidumbre ante la que la empresa va a decidir sin esperar información que le lleve a adoptar decisio-



nes más realistas (lo que no quiere decir que deban ser distintas a las que tomaría sin la información adicional).

En cambio si demora el proceso tratando de conseguir información adicional, incurrirá en pérdida de ingresos ante la posibilidad de que la competencia entre primero en el mercado y gane posiciones, en la disminución del valor actual de los futuros ingresos debido a que se recibirán en un tiempo futuro mayor, y además los costos mismos de obtener la información adicional.

Podemos resumir este razonamiento en el siguiente gráfico:



Como a esto (la decisión de la conveniencia o no de demorar el proyecto o lo que es lo mismo obtener información adicional) lo consideraremos como ya se dijo, bajo el enfoque bayasiano tendremos que seguir el siguiente procedimiento:

1º) Hallar el valor monetario esperado bajo la situación de apurar el proceso (decidir sin información adicional) para las

distintas alternativas, teniendo en cuenta las probabilidades a priori generalmente subjetivas ( $VMEA_1$ ) en la que se decide por ej. por la alternativa  $A_2$  ( $VMEA_2$ ).

2º) Establecer el valor monetario esperado ante información perfecta ( $VMEIP$ ).

3º) Estimar lo que se estaría dispuesto a pagar a fin de conseguir la información perfecta o sea el costo de la incertidumbre ( $VMEIP - VMEA_2$ ).

4º) Modificar los costos de las alternativas que se operarán si se decide optar por la información adicional.

5º) Hallar las nuevas probabilidades (modificadorias de las a priori, llamadas "a posteriori") que se obtienen de acuerdo al teorema de Bayes de las probabilidades condicionales:

$$P(P_1/I) = \frac{P(I/P_1) \cdot P(P_1)}{P(I)}$$

Donde por ejemplo  $I$  = investigación de mercado

$P_1$  = pronóstico de ventas

6º) Como, en este caso la investigación de mercado  $I$ , no nos da generalmente certeza (una probabilidad de 1) consistente en saber a ciencia cierta qué es lo que ocurrirá en el futuro, sino que existe un cierto margen de error debemos estimar el nuevo valor monetario esperado ante información adicional (al que se le debe deducir el costo de la investigación) ( $VMEIA - CI$ ; donde  $CI$  es el costo de la investigación), —teniendo en cuenta los costos determinados en 4º) y las probabilidades modificadas según el paso 5º.

7º) Finalmente se decidirá si se va a invertir en la información adicional o no según lo sgte.:

Si  $VMEA_2 < VMIA - CI$ ; o lo que es lo mismo  $VMEIA - VMEA_2 > CI$  se decidirá por efectuar la investigación.

Si  $VMEIA_2 \geq VMEIA - CI$ ; o  $VMEIA - VMEIA_2 \leq CI$  no se efectuará la investigación (no se requerirá la información adicional y se apurará el proceso).

Lo expuesto —desarrollado con bastante extensión en nuestro modelo concreto— puede resumirse de la siguiente manera: Cuando se justifique reducir la incertidumbre de una decisión basada sólo en probabilidades a priori se debe obtener información adicional (habitualmente por muestreo) y combinar ambas evidencias para obtener una asignación de probabilidades a posteriori. Con la estructura económica conocida del problema debe repetirse la individualización de la decisión óptima, esta vez en base a probabilidades a posteriori.

A la luz de los objetivos de comercialización, de una correcta definición del marketing concept y de un conocimiento mucho mayor de los estados de naturaleza se adoptan políticas en lo relativo a cada una de las variables controlables, y en función a ellas se adoptan estrategias en lo relativo a producto, precio, canales de distribución, publicidad y promoción y fuerza de ventas.

No obstante si se quiere lanzar y desarrollar un producto con el máximo de probabilidades de éxito es conveniente efectuar una investigación muy cuidadosa respecto a sus especificaciones, diseño y fabricación, así como al costo, financiación, precio, tipos de mensajes publicitarios, lugares en que el producto debe estar disponible, calidad del equipo de vendedores que requiere el lanzamiento del nuevo producto, etc.

Observada esta secuencia el gerente comercial integra su mezcla comercial y busca implementarla empíricamente mediante una prueba piloto. La experimentación comercial permite sacar no ya leyes de carácter cierto, sino conclusiones enunciadas en términos de probabilidades que ponen en evidencia el riesgo asumido por el centro de decisión que adoptaría estas conclusiones con el margen de error que llevan consigo.

Si los resultados de la prueba piloto, con el margen de error admitido son satisfactorios, se procede al lanzamiento del producto.

Como se apreciará cada uno de los pasos o secuencias están ligados por retroalimentación o feed-back que pondrán de inmediato en evidencia en qué momento las reacciones generadas no son las deseadas por la empresa, en cuyo caso se procederá a variar lo inmediato anterior, pudiéndose llegar a modificar las respectivas políticas y consecuentemente con ellas el objetivo de comercialización. Es éste, creemos, un modelo sencillo de proceso decisorio para el lanzamiento de un producto, ya que las herramientas de corrección mencionadas están al alcance de cualquier empresa.

#### CAPÍTULO IV

##### MODELO CONCRETO DE LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO

*Consideraciones previas y objetivos de la empresa:* Una empresa productora tradicional de “café filtro” ante el cambio que se viene acentuando en el mercado del café con un cada vez mayor consumo de café soluble, decide investigar la factibilidad de su penetración en el mercado con este producto.

Para ello se han efectuado los estudios de inversiones necesarias, de proceso de producción a cumplimentarse, posibilidades financieras de las mismas, etc., llegándose a determinar resultados considerados satisfactorios para la realización de ellos.

Se encuentra ahora ante el problema del “lanzamiento del producto al mercado” o sea la factibilidad de la comercialización del mismo tratando de determinar la mejor forma de efectuarlo, y cuidando de que se cumpla el objetivo que la empresa se ha impuesto.

El mismo es de carácter general, y fue determinado en una rentabilidad satisfactoria sobre la inversión, teniendo en cuenta la posibilidad futura de ampliar la producción mediante inversiones que llevarían a elevar su capacidad máxima actual de 6 toneladas mensuales a 40 toneladas, opción ésta que previamente decide no considerar a fin de dar el primer paso del

lanzamiento del producto mediante el dimensionamiento actual, pero que deberá en un plazo de diez años, plantearse, ante la posibilidad de ampliar los mercados.

En base a esto es que se han establecido objetivos de comercialización a cumplirse por etapas y referidos a porcentajes de mercado.

En la primera etapa se decide abarcar sólo el área actual de dominio del café de filtro de la firma, tratando de que la misma no incida en la comercialización de este producto, queriéndose lograr el mismo porcentaje en el mercado aparente o restringido de café soluble que se posee para el café de filtro, y que es del orden del 20%. Esta área comprende el Norte de la Provincia de Santa Fe (considerando el mismo desde Barrancas), y las partes de las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Chaco limítrofes al norte santafesino. Además se iniciarán los sondeos a fin de extenderse en el sur de la Provincia de Santa Fe, principalmente Rosario, considerándose óptimo alcanzar un 5% del mercado de la zona.

En la segunda etapa se tratará de eliminar un problema que aqueja a los productores de café, principalmente de la zona templada; el hecho de la curva cíclica de ventas con bajas notables en el verano. Por ello es que se tratará de penetrar en los mercados del Sur de la República, realizándose una prueba piloto en la ciudad balnearia de Mar del Plata, tomando en cuenta la gran afluencia de turistas que se produce en el verano y la mayor duración del invierno. Además se insistirá en la conquista del Sur de la Provincia de Santa Fe, tratando de llevar la participación entre un 15 y un 20%.

El tercer paso será la penetración en Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires, mercado éste que conjuntamente con los de la segunda etapa, debido a su gran capacidad consumidora, no se encara desde el comienzo por la escasa capacidad productiva inicial de la planta, que originará perjuicios en el debido abastecimiento de los mismos. Esta etapa y la profundización de la anterior se encarará en un lapso estimado de diez años en que se estudiará la ampliación de la planta anteriormen-

te mencionada. Pese a ello durante ese tiempo se efectuarán estudios que permitan poder adoptar la mejor decisión futura al respecto.

*Marketing Concept*: La empresa respecto a este nuevo producto a lanzar al mercado se ha autodefinido como productora de solubles o instantáneos. Esto la ha llevado a no considerarse únicamente como productora de café soluble sino también a plantearse las perspectivas de introducir en el mercado otras infusiones instantáneas, como sería el té, con lo que se transformatría en la primera productora de Sud América de té instantáneo.

A fin de ubicar su posición en el mercado mediante un análisis de la demanda y oferta, se realizó un estudio de las características del bien (físicas) y de las necesidades que el mismo puede satisfacer.

Respecto a las primeras obviamente se los consideró como un bien de consumo no durable, y al mismo tiempo no perecedero por su conservación.

En cuanto a las necesidades, se determinó que satisfacía necesidades secundarias como alimento; al mismo tiempo que era utilizado para necesidades terciarias: excitante; digestivo; medio de acompañar reuniones.

En base a esto se efectuó una investigación de mercado a los efectos de poder determinar las características de los consumidores finales. La misma consistió en una encuesta efectuada en una muestra de 1000 personas, con posibilidades de ampliarla a otras 1000 en caso de no satisfacer las primeras el grado de aceptación previamente fijado.

Estas permitieron definir la demanda hacia la que debía dirigirse la empresa, arribándose a las siguientes conclusiones:

a) *Cantidad*: existe una correlación entre cantidad de población y consumo de café en sus dos tipos "de filtro" e "instantáneo". Esta correlación se mantiene y es más fuerte relacionado con todas las otras infusiones.

Existe un principio de reemplazo del consumo tradicional de yerba mate, orientado en primer término hacia el café, y en segundo hacia el té.

Por ello es que resulta destacable considerar el crecimiento vegetativo de la zona de influencia delimitada en el primer paso, la que en promedio se encuentra alrededor del 2%, como así también el crecimiento migratorio principalmente ante la opción del rápido crecimiento de las zonas de influencia de las ciudades de Santa Fe y Paraná principalmente por los proyectos de infraestructura que se están realizando: túnel subfluvial y autopista, las que originarán un rápido crecimiento industrial que determinará una gran afluencia de gente de otras regiones para radicarse en ella.

Esto al mismo tiempo determinará un esperado incremento en la renta per cápita zonal, lo que permitirá incorporar nuevas masas consumidoras actualmente marginadas debido a su escasa renta (ya que mediante la encuesta se ha determinado que el consumo de café en los individuos de renta baja es insignificante, principalmente, reemplazado por la yerba mate).

b) *Calidad de la demanda*: Se ha constatado que pese a existir un alto porcentaje de demanda (30%) quien requiere el café de acuerdo a pautas objetivas, la mayoría lo requiere en base a motivaciones subjetivas, por lo que resultará interesante efectuar un análisis motivacional a efectos de determinar la mezcla de comercialización óptima a emplear.

c) En cuanto a la localización, se determinó que es mayor el porcentaje consumido en las ciudades y zonas suburbanas que en la colonia, donde se prefiere en mayor proporción la yerba mate.

Este aspecto incidirá en la determinación de los canales de distribución en cuanto a su localización y la orientación de la publicidad y producción.

d) *Oportunidad y frecuencia*: Esto resultó muy difícil de determinar, debiendo basarse en estadísticas y experiencia de la empresa en cuanto al café de filtro, llegándose a determinar un consumo anual per cápita de 800 gramos.

Además se determinó una curva cíclica, principalmente en las zonas templadas, que alcanza su cúspide en el invierno y su punto mínimo en el verano.

e) *Hábitos*: Se constató un cambio en los hábitos de los consumidores, que se nota en casi todos los productos alimenticios, consistente en una mayor permeabilidad para la introducción de los productos instantáneos, en detrimento de los anteriores (en este caso café de filtro).

f) *Productos sustitutos*: en primer término debe mencionarse el café instantáneo de la competencia y el café de filtro; luego las demás infusiones (té, yerba mate); las yerbas medicinales; el cacao; y también determinados productos químicos que actúan como excitantes (ej. pastillas para no dormir, etc.).

g) *Definición de los compradores*: se determinó que para el café instantáneo la casi totalidad de las compras eran efectuadas por las unidades familiares (amas de casa), llegándose a determinar los siguientes porcentajes:

Unidades familiares (comprados generalmente por la ama de casa):	95%
Bares	: 1%
Industrias y negocios	: 4%

En base a todas estas características resultó fácil ubicar a la competencia.

Se procedió a analizar exhaustivamente los competidores en el mercado restringido de café soluble.

Así se determinó que existen solamente tres firmas productoras del mismo, las que tienen una potencialidad económica y



capacidad de producción, al mismo tiempo que experiencia en el mercado y extensión de los mismos, enormemente superior al de la empresa, por lo que la misma se encontraba en primera instancia en desventaja con ellas si es que salía a conquistar en forma no planeada nuevos mercados. Esto sirvió para reforzar la consecución de los objetivos en los pasos anteriormente enunciados.

Estas empresas, además de comercializar el producto con marca propia, lo venden a otras empresas no productoras, con lo que la competencia se ve multiplicada por ofertas de menor importancia, existiendo al respecto un oligopolio imperfecto debido a existir diferenciación de productos.

Los demás productos fueron analizados en forma global, interesando principalmente no sólo el aspecto de la oferta de los mismos sino el avance de los mercados.

Así respecto al café de filtro se determinó que el mismo se encuentra estacionario, pero con gran perspectiva de retroceso ante el avance del café instantáneo.

El té también se encontraba en un mercado estacionario, pero ante las nuevas modificaciones introducidas en los mismos como ser Té en bolsitas y en sus diferentes clases mezcladas con yerbas medicinales (té de boldo, etc.), actualmente se encuentra en un período potencial de expansión, disputando su porcentaje en el mercado principalmente ante el café instantáneo.

La yerba mate se encuentra en una etapa de retroceso, pero se espera una reacción de los productores a fin de encontrarle nuevas aplicaciones o modificar algunos aspectos del producto, tratando de recuperar la posición perdida en los últimos años.

*Cacao*: se encuentra con un mercado estacionario, prefiriendo los productores volcarse hacia otros rubros más rentables como ser el chocolate.

*Yerbas medicinales*: actualmente se encuentra en franca expansión.

Además existen posibilidades de la introducción de otros productos sustitutivos en algunas aplicaciones del café, como ser la "aparición" de la leche chocolatada para su nuevo uso en el invierno: posibilidad de tomarla caliente.

Debido a todo esto la empresa ha definido su mercado como altamente competitivo y agresivo, ante la gran cantidad de productos sustitutivos.

Además ante pequeñas variaciones del precio se espera que no exista reacción de la competencia por lo que en esos niveles se trataría de un mercado de competencia imperfecta.

*Variables incontrolables:* En general la empresa realizó un breve análisis de las mismas considerando que no eran de mayor importancia en cuanto a su gravitación a los efectos de la determinación última de la decisión del lanzamiento del producto.

Se basó esta afirmación en el hecho de que deberían existir cambios sustanciales en el sistema económico, político, social y cultural para que sea afectado el modelo que resultaría del estudio de las demás variables del mercado.

En el aspecto que se decidió profundizar fue en el impositivo y más concretamente en las posibilidades de obtener la exención impositiva de los gravámenes y sellados provinciales según Ley de Fomento Industrial de la Provincia de Santa Fe, lo que lógicamente incidirá en el costo del producto (moverá la curva hacia abajo) con su inmediata repercusión en la variable precio y por ende la posibilidad de comercialización del mismo.

Para ello y pese a existir una primera opinión respecto a la posibilidad o no de obtener la misma se decidió contratar a un equipo de consultores especialistas en la materia.

Se tomó esta decisión ante las distintas opciones que resultan de la ley (correspondiendo a cada una de ellas distintos beneficios) y al grado de incertidumbre de los técnicos y directivos de la empresa respecto a en cual de ellas se encuadraría el pedido de exención.

Previo a ella se estimó cuanto se estaría dispuesto a pagar a los mismos por el estudio a efectuar, y luego ante el presu-

puesto pasado por ellos (quienes también daban un 96% de seguridad de que sus resultados iban a ser los correctos), se hizo la comparación y se resolvió en base a la conveniencia monetaria.

El análisis que se efectuó fue el siguiente:

Primero se determinó la matriz de compensaciones resultando

	$N_1$	$N_2$	$N_3$	$N_4$	$N_5$
$A_1$	-3	3	4	5	10
$A_2$	0	0	0	0	0

y las probabilidades:

$$PN_1 = 0,05 \quad PN_2 = 0,20 \quad PN_3 = 0,40 \quad PN_4 = 0,30 \quad PN_5 = 0,05$$

donde:

$A_1$ : estrategia consistente en solicitar la exención

$A_2$ : idem no solicitarla

$N_1$ : no corresponde el pedido (rechazo)

$N_2$ : corresponde exención por tres años

$N_3$ : corresponde exención por cuatro años

$N_4$ : corresponde exención por cinco años

$N_5$ : corresponde exención por diez años

$PN_1, PN_2, PN_3, PN_4$  y  $PN_5$ : probabilidades a priori de los directivos para cada estado de naturaleza.

La pérdida de resolver pedirla y que se presente el estado de naturaleza de rechazo de la exención, surge de 1) los gastos del pedido y principalmente 2) lanzamiento del producto a un precio no real por no considerar los impuestos en los costos.

Los resultados de la matriz fueron fijados mediante una evaluación de los directivos de valores relativos de los beneficios a obtenerse (en millones de pesos). Los valores monetarios esperados de cada estrategia son:

$$\begin{aligned} \text{VMEA}_1 &= -3(0,05) + 3(0,2) + 4(0,4) + 5(0,3) + 10(0,05) \\ &= -0,15 + 0,6 + 1,6 + 1,5 + 0,5 = 4,05 \end{aligned}$$

$$\text{VMEA}_2 = 0$$

O sea que a primera vista surge la estrategia  $A_1$  como la más favorable.

De acuerdo a los datos del equipo de consultores (96% de seguridad de los datos) se estudiaron las modificaciones de las probabilidades:

$$\begin{array}{lll} P(I_1/N_1) = 0,96 & P(I_2/N_1) = 0,01 & P(I_3/N_1) = 0,01 \\ P(I_1/N_2) = 0,01 & P(I_2/N_2) = 0,96 & P(I_3/N_2) = 0,01 \\ P(I_1/N_3) = 0,01 & P(I_2/N_3) = 0,01 & P(I_3/N_3) = 0,96 \\ P(I_1/N_4) = 0,01 & P(I_2/N_4) = 0,01 & P(I_3/N_4) = 0,01 \\ P(I_1/N_5) = 0,01 & P(I_2/N_5) = 0,01 & P(I_3/N_5) = 0,01 \end{array}$$

$$\begin{array}{ll} P(I_4/N_1) = 0,01 & P(I_5/N_1) = 0,01 \\ P(I_4/N_2) = 0,01 & P(I_5/N_2) = 0,01 \\ P(I_4/N_3) = 0,01 & P(I_5/N_3) = 0,01 \\ P(I_4/N_4) = 0,96 & P(I_5/N_4) = 0,01 \\ P(I_4/N_5) = 0,01 & P(I_5/N_5) = 0,96 \end{array}$$

Donde  $I_1, I_2, I_3, I_4, I_5$  son los distintos resultados que se pueden obtener (las distintas conclusiones a que pueden arribar los consultores), correspondiéndose cada una de ellas con cada uno de los estados de naturaleza  $N_1$  respectivamente.

Las probabilidades a posterior y las conjuntas se obtuvieron de acuerdo a la siguiente tabla.

<i>Resultados investigación</i>	<i>Probabilidades conjuntas</i>					<i>Prob. marginal</i>
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	
I <sub>1</sub>	0,048	0,002	0,004	0,003	0,0005	0,0575
I <sub>2</sub>	0,0005	0,192	0,004	0,003	0,0005	0,2000
I <sub>3</sub>	0,0005	0,002	0,384	0,003	0,0005	0,3900
I <sub>4</sub>	0,0005	0,002	0,004	0,288	0,0005	0,2950
I <sub>5</sub>	0,0005	0,002	0,004	0,003	0,048	0,0575
	0,05	0,20	0,40	0,30	0,05	1

*Probabilidades a posteriori*

P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	
0,84	0,03	0,07	0,05	0,01	1
0,00	0,97	0,02	0,01	0,00	1
0,00	0,01	0,98	0,01	0,00	1
0,00	0,02	0,02	0,97	0,00	1
0,01	0,03	0,07	0,05	0,84	1

Valores esperados a posteriori:

Para I<sub>1</sub>

$$A_1 = -3 (0,84) + 3 (0,03) + 4 (0,07) + 5 (0,05) + 10 (0,01) \\ = -2,52 + 0,09 + 0,28 + 0,25 + 0,1 = -1,80$$

$$A_2 = 0$$

Se elige A<sub>2</sub>

Para I<sub>2</sub>

$$A_1 = -3 (0,00) + 3 (0,97) + 4 (0,02) + 5 (0,01) + 10 (0,00) \\ = 2,91 + 0,08 + 0,05 = 3,04$$

$$A_2 = 0$$

Se elige  $A_1$

Para  $I_3$

$$A_1 = -3 (0,00) + 3 (0,01) + 4 (0,98) + 5 (0,01) + 10 (0,00) \\ = 0,03 + 3,92 + 0,05 = 4$$

$$A_2 = 0$$

Se elige  $A_1$

Para  $I_4$

$$A_1 = -3 (0,00) + 3 (0,01) + 4 (0,02) + 5 (0,97) + 10 (0,00) \\ = 0,03 + 0,08 + 4,85 = 4,96$$

$$A_2 = 0$$

Ee elige  $A_1$

Para  $I_5$

$$A_1 = -3 (0,01) + 3 (0,03) + 4 (0,07) + 5 (0,05) + 10 (0,84) \\ = -0,33 + 0,09 + 0,28 + 0,25 + 8,4 = 8,99$$

$$A_2 = 0$$

Se elige  $A_1$

O sea que el valor monetario esperado mediante la información adicional a introducir (informe del equipo de consultores) es:

$$VMEIA = 0 (0,0575) + 3,04 (0,200) + 4 (0,390) + 4,96 (0,295) \\ + 8,99 (0,0575)$$

$$= 0,61 + 1,56 + 1,46 + 0,52 = 4,15$$

Como se nota da un valor monetario esperado mayor que el anterior obtenido mediante probabilidades a priori.

La diferencia ( $4,15 - 4,05 = 0,10$ ) da el valor máximo a pagar por la información a requerir (O sea \$ 100.000.—).

Como el equipo de consultores, por el estudio cobraba \$ 45.000.—, se resolvió contratarlo para que efectúe el análisis pertinente.

*Producto:* La empresa ha considerado a ésta, como la variable en la que principalmente se apoyará la mezcla de comercialización.

Para ello ha redactado políticas sobre producto. Como es lógico al tratarse de un lanzamiento de un nuevo producto la principal política de la empresa será la de Desarrollo de Productos, la que quedará cumplida a satisfacción de la misma en el caso de obtenerse un determinado índice de retorno, en concordancia con el objetivo principal de ella.

De acuerdo a estudios la firma ha determinado la ecuación de la tasa de retorno a fin de optimizar sus resultados la que consiste en:

$$\text{Max } R_0 = \frac{I(L_1, M_1) (1+i)^{-n}}{C(L_1, M_1) (1+i)^{-n}}$$

Sujeto a la siguiente restricción:

$$1) V_1(L_1, M_1) - \bar{V}_0 \geq K$$

Donde  $R_0$  = índice de retorno para una política de desarrollo de productos.

$I(L_1, M_1)$  = Flujos de ingresos siguiendo una política de desarrollo de productos, (siendo los de la empresa dos:  $L_1$  = Café de Filtro y  $L_2$  = café soluble o instantáneo), en un solo mercado ( $M_1$  = norte Santa Fe y zonas limítrofes).

$C(L_1, M_1)$  = son los flujos de inversiones y costos siguiendo la política de desarrollo de productos.

$(1 + i)^{-n}$ : en el factor de actualización donde  $n$  es el número de períodos de vida útil de la política (que durará 10 años) e “ $i$ ” es la tasa de retorno en inversiones alternativas, siendo estimada en un 15%.

$V_1 (L_1, M_1)$  = son los pronósticos de ventas siguiendo la política de desarrollo de productos (valor más probable).

$\bar{V}_0$  = pronóstico de ventas sin cambio de política (sin lanzamiento del café soluble) (valor más probable).

$K$  = objetivo de incremento de ventas (duplicarlas, ya que se pretende lograr con el lanzamiento del café soluble un % igual al que se tenía con el café de filtro sin variar la venta de este último).

O sea que el análisis de estas ecuaciones que ha efectuado la empresa persiguen como propósito un determinado retorno de la inversión que espera maximizar, actualizando a la tasa de interés fijada por el uso alternativo de fondos.

La empresa la ha supeditado básicamente a la restricción de un aumento de ventas, la que se expresa como que el incremento de ventas obtenido mediante la política determinada para productos debe ser mayor o igual al objetivo de participación en el mercado anteriormente fijado por la empresa como objetivo de comercialización (20% del mercado de café soluble).

Además se podría incluir otra restricción, y es que la tasa de retorno  $R_0$  debe ser mayor o por lo menos igual a la establecida por la empresa como objetivo fundamental.

Del análisis de estas variables surge que necesitaremos primeramente implementar la mezcla de comercialización a fin de verificar el cumplimiento de la política de productos la que podemos concluir se cumplirá si se satisface el objetivo de rentabilidad sobre la inversión fijado por la empresa, que como es lógico será analizado recién al final.

Además no debe descuidarse el hecho del establecimiento posterior de una política de Desarrollo de mercados que pese



a no tener gran peso en la decisión del Lanzamiento de Producto en forma inicial debe considerarse como decisión alternativa en un lapso de 10 años.

Esta política siempre en base al objetivo del retorno sobre la inversión, y tomando en cuenta que se refiere a ampliar el mercado, sólo del Café Soluble, quedó expresada de la siguiente manera:

$$\text{Máx } R_m = \frac{I(L_1, M_1)(1+i)^{-n}}{C(L_1, M_1)(1+i)^{-n}}$$

Sujeto a:

$$\bar{V}_1(L_1, M_1) - \bar{V} \geq K^1$$

Siendo la explicación de las variables la misma que para la de desarrollo de productos, teniendo en cuenta que  $M_1$  son los mercados a abarcar (según el objetivo de la empresa son tres  $M_1$  = Santa Fe y zona de influencia;  $M_2$  = Mar del Plata y sur de la República;  $M_3$  = Buenos Aires y Gran Buenos Aires); y  $L_1$  por tratarse solamente del café soluble.

Además se ha planteado como políticas complementarias, a fin de satisfacer la principal, la diferenciación de productos y la segmentación de mercados.

La primera estará basada principalmente en la calidad y la marca del café soluble. Respecto a la segmentación del mercado, ésta se basa fundamentalmente en una segmentación de tipo geográfico (Norte Santafesino y zonas limítrofes, todo referido al primer objetivo de desarrollo de producto) y en forma complementaria, segmentación en cuanto al nivel económico de la población (ya que se desechan los consumidores de nivel muy bajo en los que las posibilidades de venta son prácticamente nulas), y finalmente una segmentación no tan marcada en cuanto se dirigirá el esfuerzo principal hacia los centros más poblados de la zona, lo que no significa desechar la colonia.

Es en base a todo esto que la empresa desarrolla su primera aproximación en cuanto a la estrategia.

Para ello decide dividir el estudio en aspectos parciales, los cuales siempre deben tener en cuenta la importancia que la empresa adjudica a esta variable a fin de diferenciar el Café Soluble en el mercado, llegándose ulteriormente a las siguientes conclusiones:

*Calidad:* Teniendo muy en cuenta el concepto de producto en comercialización (mezcla de servicios, el producto es un medio de satisfacción de necesidades humanas, si no cumple con este fin ni siquiera hay que considerar la factibilidad de su lanzamiento, a menos de existir la posibilidad de crear las necesidades), se ha detectado, de acuerdo a la investigación de mercado efectuada y anteriormente mencionada, que existe gente que desearía un producto que no le produzca acidez.

Se ha desarrollado todo el proceso productivo necesario para producir un artículo que cumpla con esa condición, pero se ha notado que la misma se logra a costa de la pérdida de fuerza del café.

Se ha hecho un breve análisis de la situación, llegándose a determinar que un porcentaje muy importante de consumidores se volcaría a un producto que no produzca acidez pese a que pierda fuerza, y a otra gran parte le resulta indiferente, siendo sólo aproximadamente 1/3 los que prefieren el café fuerte, por lo que se ha decidido planear la estrategia de producto en base a este hecho, que tendrá gran influencia en la mezcla final, y en el que se basará la diferenciación con productos competitivos en el mercado.

*Diseño y envase:* Se ha decidido no innovar al respecto, considerando la aceptación que actualmente tiene en el mercado el envase de vidrio para los tamaños chicos y el envase de lata para los grandes.

Se decide que inicialmente se saldrá al mercado con los siguientes tamaños y envases:

	Frasco chico:	55 gramos
	mediano:	170 gramos
Envase de lata	grandes:	400 gramos

Además se comenzará a estudiar qué modificaciones existirán si es que se lanzan al mercado productos en frasco en una medida intermedia al chico y mediano que podría ser de 113 gramos.

El hecho de los diferentes tamaños responde básicamente a los distintos niveles de rentas que comprende el mercado consumidor de café soluble (los menores se orientan generalmente hacia el más chico).

*Ciclo de vida del producto:* Este fue un factor muy importante a fin de determinar el hecho inicial de la fabricación de café soluble.

Se determinó que el mismo se encontraba en una de sus últimas fases de la etapa de crecimiento, con los consiguientes beneficios que acarrea esta etapa.

La empresa consideró que mediante su diferenciación del producto en base a la calidad, como ya anteriormente mencionáramos (el hecho de no producir acidez) puede llegar a prolongar esta etapa más de la fijada para las otras empresas.

Además se efectuarán los estudios pertinentes a fin de lograrse un producto que pueda nuevamente elevar la curva del ciclo de vida del café (demorando su entrada en la etapa de madurez). Este nuevo producto sería un café descafeinado, apto para gente enferma (nueva aplicación del producto) tal como se consigue actualmente en Suiza.

*Marca:* Se decide comercializar el 95% de la producción en base a marca, mediante la cual se diferenciará el producto.

Para ello se ha hecho un estudio para decidir la conveniencia o no de mantener la marca del café de filtro existente en el mercado de la empresa o buscar otra.

Se optó por la primera alternativa teniendo en cuenta la zona que se abarcará en la primera etapa del proyecto, que es coincidente con la de café de filtro, y donde ya está implantada la marca de tal manera que está lográndose se trate de

un producto intermedio entre los de conveniencia y los de ida de compra. La producción restante, que no se comercialice con la marca de la empresa, será vendida a distintas firmas que pondrán su propia marca.

*Precio:* Como anteriormente se dijo, la empresa definió su mercado como un oligopolio imperfecto, en el que no obstante existen determinados intervalos de precios en los cuales un cambio de precios de alguna empresa no ocasiona reacción en las demás, o sea que en esos intervalos la empresa se ve enfrentada ante una curva de demanda inclinada, como ocurre en la competencia imperfecta. Esto nos lleva a determinar al precio como una variable controlable de la empresa.

A los efectos de determinar su política de precios la empresa ha efectuado un estudio de mercado (ya mencionado) y también ha determinado previamente su función de costos.

Lo que no se ha podido delimitar perfectamente es su curva de demanda, dado el hecho de tratarse de un nuevo producto (pese a tener uno similar que satisface las mismas necesidades), por lo que la ha estimado en base a su experiencia en el café de filtro y a los datos recogidos de la investigación de mercado.

Por ello es que a los efectos de la fijación de precios ha tenido muy en cuenta los siguientes aspectos:

1. Su curva de costos
2. Los precios de mercado
3. Establecer precios no redondeados (que sean precios impares y en lo posible no redondeados).
4. Considerar que el quantum del precio no es su principal variable, sino que la mezcla se basará principalmente en la diferenciación de productos.

Se determinó que el método más conveniente para fijar el precio es el sistema de "costo plus", consistente en determinar el precio agregando a los costos un porcentaje fijo de utilidad.

Los costos se han obtenido en base a la función de costos calculados para la producción más probable futura.

El porcentaje de utilidad comprende no sólo la utilidad razonable que la empresa considera, sino también los gastos administrativos, de comercialización, etc. no incluidos en la función de costo de producción, con lo que cabría denominarlos margen de contribución del producto.

Es en base a esto que se han determinado los siguientes precios:

<i>Unidad de Venta</i>	<i>Premio de venta por unidad</i> (para canales de distribución)
Frasco de 55 gramos	\$ 125.—
Frasco de 170 gramos	\$ 331.—
Envase de lata de 400 gramos	\$ 721.—

No se fija un precio uniforme a consumidores, decisión que se deja en manos de los canales de distribución, ya que como posteriormente veremos se decidirá, en materia de canales de distribución por la estrategia de empujar el producto a través de ellos.

Además se adoptará una estrategia de precios diferenciales. Se establecerán diferencias respecto a la cantidad (descuentos por compras mayores a un determinado volumen a fijar de acuerdo a los costos operativos de venta por unidad) y temporales (mayores descuentos en el verano, a fin de tratar de evitar la declinación de la curva de venta).

Esta es básicamente la estrategia relativa al quantum del precio (recordar que por precio entendemos la contrapartida del concepto de producto en comercialización, que es considerado como mezcla de servicios).

Por ello es que respecto al precio deben considerarse otros servicios que se encuentran implícitos en su concepto.

En primer lugar tenemos la financiación. La empresa analizó los plazos normales de financiación (que variaban de 30, 45 y 60 días), decidiendo que como medida para ayudar a la política de empujar al producto a través de los canales, se concedería hasta 90 días, cuando el volumen de la operación sea satisfactorio y el cliente lo merezca, pero sólo en el primer año.

Respecto al transporte, la empresa contrata con empresas transportistas con flete a pagar por el comprador, con lo que no influye en la estrategia. Este será un aspecto muy importante a considerar cuando se analicen las etapas dos y tres de los objetivos de comercialización referidas al desarrollo de nuevos mercados. Básicamente se estableció esta decisión, teniendo en cuenta la cercanía de la zona a abarcar en la primera etapa.

Nótese que este análisis es sólo a los productos a comercializar con la marca de la empresa, ya que los otros dado su escasa importancia son desechados, importando sólo el hecho de que la fijación de sus precios se efectuará con el mismo sistema que para los productos con marca (teniendo en cuenta sus menores costos, por no requerir gastos de comercialización, etc.).

*Canales de distribución:* Como ya anteriormente se expresó la empresa decidió en primera instancia comenzar con una política de push en materia de canales de distribución (empujar el producto a través de los mismos) hasta su implantación en el mercado, para luego de un tiempo, que quedará a consideración de los directivos de la misma, reemplazarla por una política Pool (que los consumidores tiren el producto a través de los canales, principalmente mediante un incremento de la publicidad y la política de diferenciación de producto, buscando su aceptación).

Además como se trata de una empresa mediana, de poca capacidad económica respecto a sus competidoras, lógicamente se adoptarán canales de distribución externos a ella.

Esta decisión lleva a considerar los Canales de Distribución como variable relativamente controlable, ya que no existe posibilidad de influir mayormente en los mayoristas y minoristas ya existentes.

La empresa ya tiene experiencia y conocimientos previos respecto a esta variable, ya que los canales del café soluble prácticamente coinciden con los utilizados para el café de filtro.

Es en base a esta experiencia, y definiendo los productos en cuanto a su requerimiento de distribución, como de distribución extensiva, que la empresa se planteó las alternativas de continuar con la actual forma de comercialización (en base a distribuidores) o ir directamente a los minoristas y mayoristas (acortar la longitud de los canales).

Se decidió por la segunda alternativa, ya que anteriormente existían graves problemas en la distribución del café de filtro, originados principalmente en el poco interés demostrado por los distribuidores en promover la venta del producto, el permanente mantenimiento de altos stock que utilizaban como excusa a fin de conseguir financiaciones adicionales y la consiguiente falta de accesibilidad del café de la empresa en el mercado por no encararse una distribución extensiva.

Al decidir utilizar este nivel de canales de distribución respecto al café soluble, también se incluyó un cambio en la comercialización del café de filtro, a fin de hacer coincidir los canales de distribución, con su correspondiente reducción de costos operativos.

Un aspecto que se consideró de importancia es el de la exposición del producto. Pese a ser un aspecto publicitario se lo consideró como correspondiente a esta variable debido a que la

misma debe ser encarada por los canales de distribución. Al resto se resolvió preparar adecuadamente a la fuerza de venta a fin de convencer a los clientes intermediarios de la conveniencia y forma de realizar una exposición adecuada, investigándose luego al analizar las variables publicidad y promoción los medios más adecuados a utilizarse para resaltar los productos (exhibidores, etc.).

El hecho de inclinarse a utilizar preferentemente a los minoristas, repercutirá en el mayor stock que deberá formar la empresa (denominado principio de especulación), lo que fue analizado especialmente en el aspecto de inmovilización que demandaría y el costo, llegándose a la conclusión de la factibilidad del mismo.

En cuanto a la densidad (número de canales), como ya se dijo el producto requiere distribución extensiva, por lo que se estimó conveniente la mayor cobertura posible por lo menos en su primer etapa introductoria, y luego efectuar una selección principalmente en base a una demanda mensual por empresa definida en base a los costos que demande atender a esa empresa.

Esta no se determina previamente por la falta de elementos para determinar los costos (variables fijos y totales) de distribución que demandará la atención de cada pedido, y además fundamentalmente en el hecho de la necesidad de abarcar, por lo menos durante los primeros dos años, el mayor número de bocas de expendio posible, a fin de conseguir su mayor accesibilidad implementando esta estrategia con la que se desarrollará en materia de publicidad.

*Publicidad y Promoción:* Ya definida su política general, consistente en una competencia principalmente sin precio, basada primordialmente en el producto, tanto la promoción como la publicidad deben estar encaminadas a resaltar las bondades del mismo.



Definido el ciclo vital del café soluble (última fase del crecimiento), la publicidad debe basarse en una estrategia persuasiva, y directa (no institucional), tomando como arma de combate la diferenciación del producto en cuanto a su calidad (destacar el aspecto "no produce acidez").

Primero se decidió fijar el monto dispuesto a "invertir" en publicidad y promoción, el que se estableció en un porcentaje sobre ventas.

Este se estableció en un cuatro por ciento de las ventas estimadas del primer año, y se efectuará publicidad intensiva durante los primeros dos meses, para luego ir decreciendo en forma gradual.

Los medios a utilizar, definido el producto de demanda cuasi masiva, debe corresponderse con esta circunstancia, siendo preferibles los medios masivos de publicidad.

Así se ha establecido como uno de los principales medios la televisión y más concretamente el Canal 13 Santa Fe de la Vera Cruz, el que abarca la mayor parte del área en que se lanzará el producto en su primera etapa; en segundo término se utilizará la radio (se buscarán la más populares de acuerdo a las zonas) y finalmente la vía pública en especial los carteles en carreteras muy transitadas (ejemplo ruta 11). Se decide no considerar en primera instancia los medios escritos ya que los mismos no revisten el carácter de masivos como los nombrados anteriormente, pero de ellos no se desecha como publicidad opcional el diario (los demás: correspondencia, folletos, impresos en general, etc., se desechan).

Respecto a los canales se tratará como ya se dijo, de que los mismos acepten exhibidores en los que se colocará el producto.

El aspecto de la optimización de la distribución de la publicidad, no fue encarado en forma de optimizar una función (que hubiera sido lo ideal) ya sea obteniendo datos mediante

investigaciones u otros medios, ya que los mismos no arrojan un porcentaje de seguridad de sus resultados que pudiera satisfacer a los directivos de la empresa, debido a no contarse en nuestro país con datos fidedignos respecto a circulación de revistas y diarios, ratings de televisión, cantidad de personas que ven un aviso en la vía pública, etc.

La promoción decidió encararse como variable destacable, residiendo la principal estrategia en efectuar degustaciones entre consumidores.

Estas se harán mediante stands instalados al efecto en negocios de comerciantes de importancia para lo cual se piensa contar con gran apoyo de ellos.

También será encarado el aspecto de degustaciones para ser realizados en distintas exposiciones y ferias, complementados con un stand industrial de la empresa, donde allí sí se tratará de destacar a la empresa como institución (por su eficiencia, servicios que brinda a la sociedad, capacidad, etc.).

*Fuerza de ventas:* A esta variable se le dará bastante importancia debido a la estrategia inicial de empujar el producto a través de los canales, debiéndose contar para su logro con un adecuado equipo de vendedores.

Primero se procedió a establecer el modelo de vendedor al que se aspira (calidad) arribándose a las siguientes conclusiones:

*Nivel cultural:* Preferentemente con estudios secundarios cursados, o por lo menos con ciclo básico cursado, debido a la gente con la que ha de tratar (comerciantes) y las funciones que ha de cumplir.

*Edad:* Preferentemente mayor de 25 años.

*Sexo:* Masculino.

*Lugar en que está localizado:* Preferentemente en la zona que ha de desempeñarse, aunque no se considera como requisito decisivo.

*Experiencia y Antecedentes:* Si es posible, experiencia en la misma actividad y buenas referencias, especialmente en cuanto al grado de confianza y a su desempeño.

*Movilidad:* Se preferirá con medio de locomoción propio o en caso contrario deberá conseguirlo.

Las funciones, además de la de vender, serán las de suministrar servicios ya sea en cuanto a stock más adecuado para el comerciante; forma de exhibir el producto, "vender" el producto a los canales (o sea convencer al comerciante de la bondad del mismo), etc.

Respecto a la cantidad, se decidió dividir el área a abarcar en la primera etapa en tres zonas, las que a su vez fueron divididas en tres subzonas, determinándose un vendedor por cada una de estas últimas (o sea en total nueve).

Se efectuará un período de prueba (en cuanto a la cantidad) de seis meses, para luego decidir definitivamente si esa es la cantidad óptima o es necesario aumentarla o disminuirla.

La remuneración se hará en base a un sueldo fijo y una comisión por venta y otra por cobranza.

En cuanto al reclutamiento, selección y entrenamiento, se decidió realizarlo en forma interna por la empresa, a través del departamento de personal, donde se cuenta con personal capacitado para esta tarea.

La supervisión se realizará de dos formas: 1) desde la empresa, en base a los informes semanales que deberán rendir los vendedores (que constarán de datos relativos a ventas efectuadas, visitas realizadas, cobranza, opiniones recogidas de los canales en cuanto al pensamiento de los consumidores sobre el producto, etc.). 2) insitu, mediante un supervisor, quien tendrá a su cargo la organización de la fuerza de venta.

*Mezcla de Comercialización y Decisión de Lanzamiento del Producto:* En base a los estudios efectuados se desarrolló la mezcla de comercialización (resumen de lo resuelto para cada variable) que se estimó más adecuada para el producto.

Se puede resumir ésta en la siguiente matriz:

ESTADOS DE NATURALEZA

<i>Variables controlables (estrategias)</i>	<i>Consumidores</i>	<i>Ambiente Político</i>	<i>Ambiente Económico</i>	<i>Ambiente Social</i>	<i>Ambiente Legal</i>	<i>Ambiente Fiscal</i>	OPONENTES RACIONALES <i>Estrategia de la Competencia</i>
Producto	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	R <sub>13</sub>	R <sub>14</sub>	R <sub>15</sub>	R <sub>16</sub>	R <sub>17</sub>
Precio	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	R <sub>23</sub>	R <sub>24</sub>	R <sub>25</sub>	R <sub>26</sub>	R <sub>27</sub>
Canales de distribución	R <sub>31</sub>	R <sub>32</sub>	R <sub>33</sub>	R <sub>34</sub>	R <sub>35</sub>	R <sub>36</sub>	R <sub>37</sub>
Publicidad y Promoción	R <sub>41</sub>	R <sub>42</sub>	R <sub>43</sub>	R <sub>44</sub>	R <sub>45</sub>	R <sub>46</sub>	R <sub>47</sub>
Fuerza de Ventas	R <sub>61</sub>	R <sub>62</sub>	R <sub>63</sub>	R <sub>64</sub>	R <sub>65</sub>	R <sub>66</sub>	R <sub>67</sub>

Donde las  $R_{1j}$  dentro de la matriz son los resultados.

Al contar la empresa con suficientes datos como para poder efectuar un pronóstico de las ventas (recordemos la investigación de mercado efectuada y la experiencia de la misma en el segmento de mercado a abarcar), se resolvió no realizar una prueba piloto.

Pero ya se dejó sentado, que para las dos etapas siguientes, consistentes en la experiencia de la misma en el segmento de mercado a abarcar, se resolvió no realizar una prueba piloto.

Pero ya se dejó sentado, que para las dos etapas siguientes, consistentes en la ampliación de los mercados (desarrollo de nuevos segmentos de mercado), será imprescindible efectuar una prueba piloto, siendo elegidos Mar del Plata y un barrio de Buenos Aires a determinar en cada etapa respectivamente.

Los directivos resolvieron efectuar un pronóstico de ventas por los próximos diez años el que resultó satisfactorio pues se determinó la cumplimentación del objetivo de comercialización de la primera etapa (abarcar un 20% del mercado de café soluble de la zona norte de Santa Fe y las zonas de las provincias de Córdoba, Entre Ríos, Chaco limítrofes al norte santafesino).

Luego en base a este pronóstico se realizó el estudio a fin de determinar la rentabilidad sobre la inversión, el que se efectuó considerando los flujos netos descontados, de acuerdo a lo siguiente:

Se efectuó una tabla a fin de determinar los flujos netos, la que consta de los siguientes conceptos: Gastos, Inversión, Costos, Impuestos y Flujos Netos en los próximos diez años. (Tabla I).

El ítem impuesto, comprende el impuesto sobre las ganancias (réditos), determinado en la forma que lo establece la tabla II.

A los efectos del cálculo del mismo se tomó el porcentaje de réditos actual.

Para determinar el impuesto real a pagar se procedió a compensar la pérdida inicial (del año cero) con la utilidad del segundo (año uno), como siguió dando pérdida se la compensó con el siguiente, y así sucesivamente hasta que diera una cifra positiva, (tercer año) sobre la cual se aplicó el 33% a fin de determinar el impuesto a pagar en ese año.

Años	Ftijos	Factor de Actualización	Ftijos a Valor Actual
0	$-G - I_0$	$(1+R)^{-0} = 1$	$-G - I_0$
1	$V_1 - C_1$	$(1+R)^{-1}$	$(V_1 - C_1) (1+R)^{-1}$
2	$V_2 - C_2$	$(1+R)^{-2}$	$(V_2 - C_2) (1+R)^{-2}$
3	$V_3 - C_3 - I_3$	$(1+R)^{-3}$	$(V_3 - C_3 - I_3) (1+R)^{-3}$
4	$V_4 - C_4 - I_4$	$(1+R)^{-4}$	$(V_4 - C_4 - I_4) (1+R)^{-4}$
5	$V_5 - C_5 - I_5$	$(1+R)^{-5}$	$(V_5 - C_5 - I_5) (1+R)^{-5}$
6	$V_6 - C_6 - I_6$	$(1+R)^{-6}$	$(V_6 - C_6 - I_6) (1+R)^{-6}$
7	$V_7 - C_7 - I_7$	$(1+R)^{-7}$	$(V_7 - C_7 - I_7) (1+R)^{-7}$
8	$V_8 - C_8 - I_8$	$(1+R)^{-8}$	$(V_8 - C_8 - I_8) (1+R)^{-8}$
9	$V_9 - C_9 - I_9$	$(1+R)^{-9}$	$(V_9 - C_9 - I_9) (1+R)^{-9}$
10	$V_{10} - C_{10} - I_{10}$	$(1+R)^{-10}$	$(V_{10} - C_{10} - I_{10}) (1+R)^{-10}$

T A B L  
A Ñ O

<i>Conceptos</i>	0	1	2	3	4
Gastos	(G)				
Inversión	(In)				
Ventas		$V_1$	$V_2$	$V_3$	$V_4$
Costos		$(C_1)$	$(C_2)$	$(C_3)$	$(C_4)$
Impuestos				$(I_3)$	$(I_4)$
Flujos Netos	$-G - In$	$V_1 - C_1$	$V_2 - C_2$	$V_3 - C_3 - I_3$	$V_4 - C_4 - I_4$

NOTA: los símbolos entre paréntesis indican que son cifras que se deben restar

T A B L  
*Cálculo de los*  
A Ñ O

	0	1	2	3	4
Utilidad (o pérd.)	(G)	$R_{s1}$	$R_{s2}$	$R_{s3}$	$R_{s4}$
Amortización		$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$
Ut. (o pérd.) neta	$-G$	$R_{s1} - 0,1 I_n$	$R_{s2} - 0,1 I_n$	$R_{s3} - 0,1 I_n$	$R_{s4} - 0,1 I_n$
Impuestos a Pagar. 33 %				$I_3$	$I_4$

Donde:  $R_{s1} = V_1 - C_1$

$I_3 = 0,33 (R_{s1} + R_{s2} + R_{s3} - 0,3 I_n - G)$

$I_i = 0,33 (R_{si} - 0,1 I_n)$  para  $i = 4, 5, 6, 7, 8, 9, y 10.$

A B L A I

A Ñ O S

	5	6	7	8	9	10	
	$V_5$	$V_6$	$V_7$	$V_8$	$V_9$	$V_{10}$	
	$(C_5)$	$(C_6)$	$(C_7)$	$(C_8)$	$(C_9)$	$(C_{10})$	
	$(I_5)$	$(I_6)$	$(I_7)$	$(I_8)$	$(I_9)$	$(I_{10})$	
	$-I_4$	$V_5 - C_5 - I_5$	$V_6 - C_6 - I_6$	$V_7 - C_7 - I_7$	$V_8 - C_8 - I_8$	$V_9 - C_9 - I_9$	$V_{10} - C_{10} - I_{10}$

A B L A I I

ulo de los Impuestos

A Ñ O S

	5	6	7	8	9	10	
	$R_{55}$	$R_{56}$	$R_{57}$	$R_{58}$	$R_{59}$	$R_{510}$	
	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	$(0,1 I_n)$	
	$0,1 I_n$	$R_{55} - 0,1 I_n$	$R_{56} - 0,1 I_n$	$R_{57} - 0,1 I_n$	$R_{58} - 0,1 I_n$	$R_{59} - 0,1 I_n$	$R_{510} - 0,1 I_n$
	$I_5$	$I_6$	$I_7$	$I_8$	$I_9$	$I_{10}$	



9

10

$$\begin{array}{r|l}
 V_9 & V_{10} \\
 (C_9) & (C_{10}) \\
 (I_9) & (I_{10}) \\
 \hline
 -C_9 - I_9 & V_{10} - C_{10} - I_{10}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r|l}
 9 & 10 \\
 R_{99} & R_{910} \\
 (0,1I_9) & (0,1I_{10}) \\
 \hline
 0, -0,1I_9 & R_{90} - 0,1 \\
 I_9 & I_{10}
 \end{array}$$



Para los demás (desde el cuatro en adelante), como siempre existían ganancias, se procedió a aplicar la tasa sobre los resultados de cada uno determinándose el impuesto a pagar en ese año.

Luego y como los flujos no son constantes se procedió a actualizar los resultados de flujos netos de fondos a distintas tasas alternativas, siendo aquella que iguale los valores actuales de ingresos y salidas (la que hace que la suma algebraica de los valores sea igual a cero), la tasa de retorno de la inversión (relativa al lanzamiento del producto).

O sea que la condición para determinar  $R =$  Tasa de retorno sobre la inversión es encontrar un valor de  $R$  en que

$$-G - In + \sum_{i=1}^2 (V_i - C_i)(1+R)^{-i} + \sum_{i=3}^{10} (V_i - C_i - L_i)(1+R)^{-i} = 0$$

La firma luego de establecer su pronóstico de demanda en base a la mezcla de comercialización elegida, y teniendo en cuenta la función de costo que previamente determinará, llegó a establecer que  $R = 9\%$  por lo que se decidió lanzar el producto.

Esto se debe a que con ella se cumplen los objetivos determinados para su política de desarrollo de productos, (satisface la restricción de que la tasa es mayor al 15%) y también se satisface el objetivo fundamental de la empresa, que originariamente establecimos como una determinada rentabilidad sobre la inversión que se trataría de estabilizar en el tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

- HOWARD, John A., *La dirección de los mercados.*
- MC. CARTHY, Jerome E., *Comercialización.*
- BUSKIRK, Richard H., *Principios y práctica de marketing.*
- CONVERSE, Paul D. y otros, *Elementos de mercadotecnia.*
- TOUSLEY, Rayburn D. y otros, *Principios de mercadotecnia.*
- BOGO, Héctor M., *Decisiones en comercialización.*
- COSTA LIESTE, Enrique, *Marketing.*
- BISCAYART, Michel: *Vender. Teoría y práctica de marketing.*
- FUNES, Jorge A., *Promoción de ventas y publicidad.*
- LUCK, David y otros: *Investigación y análisis de mercados.*
- BOUQUEREL, Fernand, *El estudio de mercados al servicio de la empresa.*
- BROWN, Lindon O., *Comercialización y análisis de mercado.*
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, *La dirección de ventas.*
- NEWMAN, J. W., *Investigación motivacional y dirección de mercado.*
- WATSON DUNN, S., *Publicidad: su papel en la mercadotecnia moderna.*
- GLANER, R., *Principios y fundamentos de marketing.*
- ROSSI, S. y VISCIANI, A., *Cómo prever las ventas.*
- MAJELLS, C., *Cómo vender ideas.*
- Publicación Revista "Competencia".
- JA/NPC. Apuntes de clase del Seminario de Comercialización dictadas por el Dr. Jaime Abut en la Facultad de Ciencias Económicas de Rosario.
- Apuntes de clase de Economía de Empresa II dictadas por el Dr. Jaef Fattal en la Facultad de Ciencias Económicas de Rosario.