Aumente su cartera de clientes

Alfonso Pinedo González

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

AUMENTE SU CARTERA DE CLIENTES

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo
www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por
© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.
C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11
editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-196-3
Depósito Legal: C-3363-2007

Directora Editorial: Cristina Seco López
Editora: María Martínez
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Este libro está dedicado a mis padres, a mis abuelos,
a mi mujer, Carmen, a mi hija, María,
a mi hermano, Eduardo, y a mi cuñada Gloria.

El autor

Alfonso Pinedo González

Licenciado en Derecho y en Asesoría Jurídica de Empresas, además es MBA por el Instituto de Empresa y tiene más de 20 cursos de postgrado en marketing y estrategia. Inició su carrera profesional como *Product Manager* en Thomson Aranzadi participando en la creación de una nueva Unidad de negocio, y ha tenido funciones de responsabilidad dentro del área de marketing en empresas como la *Twentieth Century Fox,* donde fue *Product Manager,* y Grupo Lar, donde trabajó como Responsable de marketing de la Unidad de terciario. También ha desarrollado diversos trabajos de consultoría. Actualmente es Director de marketing del diario elEconomista.

Contenido

El mercado

1.1 Introducción 9
1.2 ¿Qué es el mercado? 12
1.3 Variables de segmentación 14
1.4 El *scorecard* 17
1.5 Análisis de la competencia: Las cinco fuerzas de Porter 20

Estrategia y tácticas de marketing

2.1 Cuestiones generales 23
2.2 Apartados de un plan de marketing 24
2.3 El plan de marketing en detalle 25
2.4 El marketing mix 33

Medios para llegar a los clientes: Medios generales/publicitarios

3.1 Listado de medios de publicitarios generales 64
3.2 Variables para planificar 66
3.4 Conceptos clave para la planificación 67
3.5 Análisis de las fortalezas y las debilidades de los medios 69

Herramientas de marketing para alcanzar a los clientes

4.1 El marketing directo 76
4.2 El marketing relacional 80
4.3 La página web 86

4.4 El telemarketing 89
4.5 El marketing ferial 90
4.6 Los eventos 91
4.7 Los patrocinios 93
4.8 EL marketing social 94
4.9 Papelería de la empresa 94
4.10 Las redes de contactos 95
4.11 El lobby 99

El plan comercial

5.1 Organización del equipo de ventas 101
5.2 El proceso comercial 107
5.3 Técnicas de negociación comercial 116

Conclusión final 119

Bibliografía 121

El mercado

1.1 Introducción

En este libro vamos a tratar de explicar de manera sintética cual es el proceso que las empresas deben seguir para incrementar sus carteras de clientes. Al final, obtener clientes y mantenerlos es el objetivo de todas las empresas, no hay recetas mágicas para abordar este tema, pero muchas veces, abrumados por el día a día de nuestro trabajo, por falta de tiempo, por tratar de centrarse exclusivamente en lo que nos da beneficios inmediatos, olvidamos que la obtención del cliente es fruto de un buen trabajo de marketing y comercial, sentado sobre bases sólidas y estratégicas. Para conseguir clientes debemos tratar las áreas de marketing y comercial como áreas clave de las empresas. Lamentablemente esto no es así en muchas empresas, algunas, incluso, no tienen departamentos de marketing. Aunque se dé este caso, esto no significa que este tipo de empresas no realice acciones de marketing, porque si esto fuera así, estas empresas no existirían. Desde el momento que tenemos una actividad o una empresa estamos haciendo marketing, a veces, incluso sin saberlo. Conseguir un cliente, fidelizarlo, establecer un precio para un producto, etc., son actividades que todas las empresas realizan, aunque, repetimos, no tengan un departamento de marketing en sí. En estos casos las acciones de marketing se hacen por personas que suplen el conocimiento más técnico de marketing con un buen conocimiento de su sector o, sencillamente, porque manejan estos conceptos. En cualquier caso no utilizar el método de trabajo que establece el marketing hace incurrir a las empresas en un enorme coste de oportunidad, que, con el tiempo, pagarán.

Dicho esto, pasemos a definir más concretamente que es el marketing.

Según la **American Marketing Association,** marketing es el "*proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales*".

Podríamos decir, por lo tanto, que el marketing es:

a. **Identificar necesidades en el mercado.** Este es el elemento central del marketing. El marketing, de manera resumida es satisfacer necesidades de los clientes. Estos posibles clientes conforman el mercado de nuestra empresa. Conocer el mercado es fundamental para poder desarrollar una estrategia de marketing ganadora.

   Muchas personas piensan que el marketing crea necesidades a los individuos, pero esto no es así. Lo que hace el marketing es detectar las necesidades que tienen los individuos y estimular la demanda.

b. **Lanzamiento de productos.** Cuando hemos detectado una necesidad en el mercado debemos investigar para desarrollar el producto que mejor satisfará esa necesidad de una manera rentable y eficaz.

c. **Promoción, distribución, comunicación y precios.** Concluir cuál es el producto adecuado es una tarea importante, pero no menos es poner estos productos en manos de los clientes previo pago de un precio. Podemos tener el mejor producto del mundo, pero esto lo han de saber nuestros posibles clientes. Para ello, el marketing dispone de herramientas que nos permitirán hacerlo de la manera más adecuada y rentable

d. **Crear relaciones.** Cuando un posible cliente se ha convertido en cliente porque ha comprado nuestro producto, no se cierra el ciclo de trabajo. Este es el momento de crear una relación a largo plazo con él. Esto nos permitirá desarrollarlo, que sea nuestro altavoz con otros posibles clientes, etc. Para

conseguir esto debemos tratar de que el valor percibido por el cliente sea como mínimo el esperado, además debemos atenderle adecuadamente.

Gráficamente, podríamos expresar este proceso de la siguiente manera:

Tabla 1.1. Proceso de marketing.

Etapa	Actividad de marketing
Identificación de una necesidad/ Oportunidad de mercado.	• Investigación de mercados. • Estudios de tendencias. • Investigación y estudio de los clientes.
Identificación del mercado.	• Estudios de mercado.
Segmentación y definición de nuestro público objetivo/Atractivo del mercado o segmento conocimiento del consumidor.	• Herramientas estadísticas. • *Scorecard.*
Definición de nuestro posicionamiento.	• Construcción de la ventaja competitiva. • Construcción de una marca.
Desarrollo de un producto o servicio que satisfaga esa necesidad.	• Investigación y desarrollo. • Test de concepto. • Test de producto.
Adaptación del producto a los clientes.	• *Focus Groups.*
Definición de las políticas de comunicación, precio, distribución y promoción.	• Marketing mix y sus herramientas: ▸ Marketing directo. ▸ Promociones. ▸ Patrocinios. ▸ RRPP.
Definición de objetivos, acciones y programas.	• Plan de marketing.
Gestión de la relación con los clientes.	• Marketing relacional.

Pero antes de empezar a enumerar y explicar todas las herramientas que el marketing pone a nuestra disposición nos proponemos a averiguar donde están esos posibles clientes.

De la correcta definición de nuestro mercado, y por lo tanto de nuestros clientes o potenciales clientes parte la base de una estrategia de marketing correctamente definida y dirigida a aumentar el valor de nuestra empresa.

1.2 ¿Qué es el mercado?

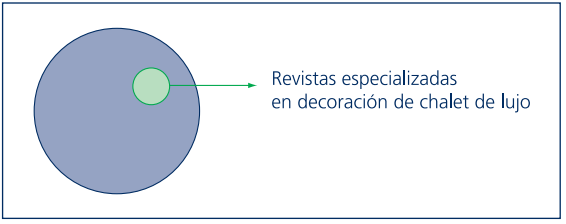
Para la *American Marketing Association* un mercado es *" un lugar o área donde se desenvuelven los compradores o vendedores y también el conjunto de posibles compradores y vendedores de mercancías o servicios".*

El **mercado** es el conjunto de los individuos que necesitan o demandan un producto o servicio y pueden adquirirlo porque tienen los recursos para ello.

Es, por lo tanto, sencillo llegar a la conclusión de que el tamaño de un mercado en particular dependerá del número de compradores y del número de personas que, aunque todavía no sean compradores, lo pueden ser porque comparten con los primeros la misma necesidad. El tamaño del mercado es importante porque nuestro objetivo será hacernos con una parte de éste. No siempre atacar a la totalidad de un mercado es lo más interesante, a veces lo mejor es centrarse en mercados muy pequeños que están dentro de mercados mayores. Suelen ser subsegmentos del mercado mayor. Estos son los nichos de mercado y se caracterizan porque tienen un altísimo potencial ya que en ese momento no están siendo atacados por nadie o lo está siendo pero de forma incorrecta. Los consumidores que se encuentran dentro

de estos nichos suelen tener unas caracterisiticas muy peculiares, por lo tanto, atender adecuadamente a estos consumidores puede reportarnos importantes beneficios ya que éstos suelen estar dispuestos a pagar precios elevados.

Figura 1.1. Mercado de las revistas de decoración.



En este gráfico apreciamos un **mercado** y un **nicho de mercado.** El mercado estaría formado por todos los compradores reales o potenciales de revistas de decoración independientemente del tipo de revista de este tipo que sea. Dentro de este mercado, algunas empresas han descubierto que podían especializase en decoración de chalets de lujo. Encontrar nichos de mercado es algo muy poderoso para las empresas.

El tamaño de un mercado en términos económicos viene establecido por el gasto total que durante un año se ha producido por lo clientes de ese mercado. Si durante un determinado año, se han comprado 125.000 revistas de decoración y el precio medio de cada revista fuera de 3€, estaríamos ante un mercado de 375.000€. Un plan de marketing, como veremos más adelante deberá responder a la pregunta de qué parte de esos 375.000€ queremos conseguir. Además, podríamos tener interés en medir el mercado potencial. En este caso utilizaríamos el mismo método de base, pero utilizando estimaciones.

No obstante, para definir nuestro mercado adecuadamente tenemos que acotarlo, y para ello debemos trabajar con las variables

de segmentación, que no son otra cosa que ir apartando a los consumidores a los que no está estrictamente dirigido nuestro producto. Si no utilizáramos este tipo de variables no podríamos clasificar a nuestros clientes y los mercados serían inabarcables.

1.3 Variables de segmentación

La segmentación nos permite dividir a los clientes en base a determinados criterios que nosotros mismos debemos definir. Esto nos ayudará a separarlos y, por lo tanto, poder preparar acciones comerciales y de marketing diferenciadas en función de la tipología de cada uno. Además, separaremos a aquellos que no se corresponden con nuestro público objetivo.

El objetivo final de la segmentación es identificar grupos dentro del mercado cuyos individuos sean similares, susceptibles de comprar nuestro producto y que sean interesantes desde un punto de vista de rentabilidad.

Tradicionalmente encontramos estos grupos diferentes de variables de segmentación:

Tabla 1.2. Criterios y variables de segmentación.

Criterios	Variables
Geográficos	País, región, hábitat, clima, densidad.
Demográficos	Sexo, estado civil, tipo de familia, religión, raza, nacionalidad.
Socioeconómicos	Renta, estudios, nivel cultural, grupo al que pertenece, ocupación.
Psicologicos	Actitudes , motivaciones, percepciones, estilo de vida, estatus, lealtad.

1.3.1 Los criterios geográficos

Los criterios geográficos son los que nos permiten clasificar consumidores de acuerdo con el lugar donde realizan sus compras. Hacen referencia, por lo tanto, al lugar, no a la persona.

Podemos acotar nuestras ventas a España, o a una Comunidad Autónoma en particular, o incluso, podríamos querer vender en Europa porque tenemos la infraestructura para ello y además capacidad para llegar a todos sus consumidores.

Los criterios geográficos son los más elementales y generales. Es positivo empezar por ellos a realizar nuestro proceso de segmentación y de aquí ir llegando a lo particular.

1.3.2 Los criterios demográficos

Son las variables más utilizadas por los profesionales del marketing para clasificar a sus clientes. Hacen referencia directa a la persona. Son criterios también bastante generales ya que encuadran al consumidor de acuerdo con su nacionalidad, raza, religión, estado civil, etc.

Muchas empresas tienen en cuenta este tipo de variables en la definición de sus mercados objetivos, por ejemplo, el relativamente nuevo fenómeno de la inmigración en España hace que muchas empresas tengan en cuenta la nacionalidad de las personas para adaptar sus productos, preparar nuevos lanzamientos, etc.

Este sería el caso de la aparición de algunas emisoras de radio o programas de emisoras tradicionales, que van totalmente dirigidos a personas de origen latinoamericano, o de los bancos que empiezan a crear productos de envío directo de dinero a los países origen de los inmigrantes que trabajan en España.

1.3.3 Los criterios socioeconómicos

Los criterios socioeconomicos hacen referencia directa a la persona. Suelen ser los más cuantitativos de todos y clasifican a las personas según sus ingresos, nivel cultural, ocupación, etc.

Cuando utilizamos este tipo de variables, podemos decidir apuntar a personas de clase media-alta, urbanos, mandos intermedios o directivos de empresas, etc.

Algo bueno de las variables socioeconómicas es la facilidad de identificar los subgrupos dentro de una variable. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a la renta de una persona, podemos incluso cuantificar el nivel de renta que percibe una persona para encuadrarla dentro de un subgrupo determinado, así, podríamos definir que las personas pertenecientes a la clase media son las que perciben salarios entre 18.000 y 25.000€ brutos al año.

De todos modos, la variable por sí sola no explicaría nada, ya que no es lo mismo tener 26 años, soltero y ganar 25.000€ al año, que ser casado y tener tres hijos y obtener la misma renta. Las variables de segmentación deben cruzarse unas con otras para conseguir aislar a los segmentos más interesantes para nosotros y, posteriormente, poder realizar a ese segmento ofertas personalizadas.

1.3.4 Los criterios psicológicos

Este tipo de variables de segmentación hacen referencia directa a las actitudes del consumidor hacia la vida. Por ejemplo, se puede de esta manera agrupar a los consumidores de acuerdo con el momento en el cual compran. Imaginemos el producto *Ferrero Rocher,* éste se empieza a comercializar en los meses de frío. Utilizan el argumento de que es el momento de este tipo de producto porque durante los meses de calor no estarían en las condiciones más idóneas. Tratan de crear el momento de consumir un tipo de producto. Encontramos otro ejemplo de este tipo de agrupaciones cuando pensamos en el inicio del año nuevo o del nuevo curso, después de las vacaciones de verano. Un ejemplo de este tipo lo encontramos también en el consumo de helados, la actitud hacia este tipo de productos por parte de los consumidores estaba ligada al verano, pero los fabricantes se unieron e hicieron

una campaña con el objetivo de desestacionalizar la venta. Los resultados fueron muy buenos. Consiguieron aumentar el momento en el que se consumía este tipo de productos.

Un mismo producto como puede ser un coche puede atraer a los consumidores por diferentes motivos. Las marcas saben que algunos compradores buscan una compra lo más racional posible, están preocupados por la economía y para ellos el coche no es más que un medio de transporte. Sin embargo, otros buscan prestigio, algunos buscan emociones y otros centran su compra en la familia. Esta actitud de los consumidores ante un mismo producto hace que las empresas de coches puedan agrupar a los compradores en función de ellas. Así, sus campañas de marketing están orientadas a la necesidad real que se está satisfaciendo.

1.4 El scorecard

El ***scorecard*** es un proceso que sirve para definir los segmentos, mercados, sectores, etc, en función la importancia que tienen una serie de variables

Pasemos a la práctica. Ahora vamos a definir una herramienta que nos permitirá definir los segmentos más interesantes para nosotros: el *scorecard*.

En él ponderaremos la importancia que tiene cada variable de segmentación. De esta los identificaremos rápidamente.

Para ser lo más descriptivo posible vamos a crear un *scorecard* con un ejemplo, imaginemos que somos una PYME que quiere comercializar libros de derecho para profesionales jurídicos en España.

1.4.1 Variables excluyentes

Lo primero que debemos realizar es determinar qué variables van a ser de obligado cumplimiento para definir nuestros segmentos dentro del mercado. Las variables las podemos aplicar tanto para definir un mercado como para, una vez definido, localizar a nuestro público objetivo.

Tabla 1.3. Determinación de variables.

Mercado	Público objetivo
Universo superior a 3.000 personas.	Estudios: Licenciado en Derecho.
Tamaño del mercado mayor a 2.000.000€.	Edad: de 35 a 55 años.
Segmento: Libros de derecho.	Clase: Media alta/Alta.
Crecimiento: Igual o mayor al 2%.	Tipo de trabajo: Abogado en ejercicio socio de un bufete de más de 5 personas.
Nivel de competencia: Medio, que no esté atendido eficazmente por ninguna de las tres primeras empresas del sector.	
País: España.	

1.4.2 Ponderación de variables

Con el ejercicio anterior ya tendríamos una aproximación a nuestro mercado y público objetivo, pero ahora tenemos que acotarlo más para poder penetrar en él con eficiencia, para ello, podemos definir una serie de variables adicionales y ponderarlas en función de lo atractivas que sean para nosotros. Por ejemplo, para decidir qué región es más interesante atacar primero.

El ejercicio es sencillo, tan sólo debemos determinar las variables de segmentación y, posteriormente, puntuarlas en función del interés que tengan para nosotros.

Si dudáramos sobre qué región atacar primero de entre la región A, B o C podríamos considerar las siguientes variables para establecer la prioridad:

a. Renta *per capita* de la región: 3 puntos.

b. Número de bufetes de abogados de la región: 6 puntos.

c. Compra media de libros por abogado en la región: 5 puntos.

d. Notoriedad de nuestra marca en la región: 4 puntos.

Tabla 1.4.

Ponderación	**3**	**6**	**5**	**4**
	Renta	**Abogados**	**Comp. media**	**Marca (Pondera de 0 a 5)**
Región A	20.000€	3.000	1.500€	5
Región B	18.000€	7.000	2.000€	0
Región C	28.500€	5.000	1.300€	3

Ahora, debemos convertir estos datos para que sean proporcionales.Para ello hacemos unas sencillas reglas de tres.

La renta de la región C, 28.500€ será 10, por lo tanto hacemos una regla de tres para ver qué ponderación le corresponde al resto de regiones. Esto lo haremos con todas las variables.

Tabla 1.5.

	Renta	**Abogados**	**Comp. media**	**Marca (.....)**
Región A	7,0	4,2	7,5	10,0
Región B	6,3	10,0	10,0	0,0
Región C	10,0	7,1	6,5	6,0

Ya tenemos datos preparados para poder comparar. El siguiente caso será multiplicar los datos del cuadro B por la ponderación que aparece en la primera línea de la Tabla 1.4, es decir, para convertir los datos de renta multiplicaremos por 3, los de número de abogados por 6, y así sucesivamente.

Tabla 1.6.

	Renta	Abogados	Comp. media	Marca (Pondera de 0 a 5)	TOTAL
Región A	21,0	25,2	37,5	40,0	123,7
Región B	18,9	60,0	50,0	0,0	128,9
Región C	30,0	42,6	32,5	24,0	129,1

En esta tabla observamos el peso que tiene cada variable en función de la ponderación que le dimos a cada una. Después, debemos sumar todos los datos de cada región para ver su total y compararlos posteriormente. De esta manera, sabremos cuál es la región más interesante para atacar en función de los elementos que nosotros mismos hemos establecido. En nuestro ejemplo observamos que la región más interesante es la C ya que suma 129,1 puntos.

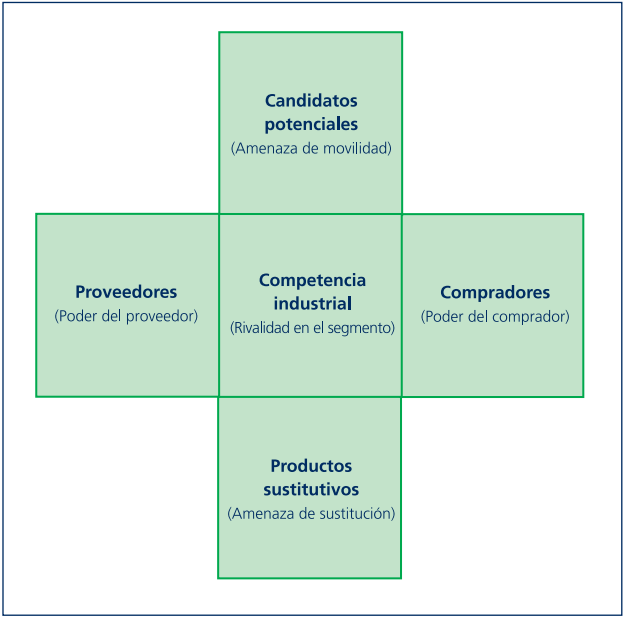
1.5 Análisis de la competencia: Las cinco fuerzas de Porter

El adecuado análisis de la competencia es un factor crítico para estudiar la viabilidad de una empresa para atacar un determinado mercado o un segmento. Los departamentos de marketing de las empresas deberían conocer a su competencia lo mejor posible ya

que ésta condicionará en muchos casos la estrategia y las tácticas de la empresa.

Una de las mejores herramientas de las que disponemos es la de las cinco fuerzas, de Michael Porter. Para este experto existen cinco fuerzas clave que influyen directamente en la rentabilidad de un mercado. A continuación, explicamos brevemente cada una de ellas:

Figura 1.2. Las cinco fuerzas de Porter.



a. **Rivalidad por el mercado o segmento:** el número de empresas que operan en el mercado afecta directamente a

la rentabilidad de éste. Además, incrementan la rivalidad de otro tipo de variables como las barreras de entrada, de salida, el coste de mantenimiento de los productos, la tipología de las empresas que operan en él (como empresas que operan casi en situación de monopolio).

b. **La competencia potencial:** la posibilidad de que entren competidores con el tiempo. Cuando operamos en un sector con rentabilidad y obtenemos beneficios, lo normal es que otras empresas se fijen en él y lo ataquen con el tiempo. Debemos estar preparados por si esto pasa, pero, incluso antes de atacar el segmento, debemos pensar en el movimiento que harán, con el tiempo, los posibles competidores. Si el segmento tiene barreras de entrada altas hará que estemos más tranquilos operando en él, porque estas, normalmente son disuasorias para las empresas.

c. **Poder de negociación de los compradores:** que un cliente tenga mucho poder hace que el segmento en el que opera sea menos atractivo. Hay empresas que están en manos de sus clientes, porque estos tienen una gran fuerza sobre ellos. Estas posiciones de fuerza, a veces se dan cuando varias empresas de un sector se agrupan para obtener determinados beneficios de algún fabricante.

d. **Productos sustitutivos:** si nuestro producto es único y no tiene productos sustitutivos tendrá mucho más interés que si sucede al contrario. Los productos sustitutivos pueden evolucionar y mejorar haciendo erosionar nuestras ventas.

e. **Poder de negociación de los proveedores:** este punto es parecido al poder de negociación de los compradores. En este caso, cuando un proveedor tiene mucha fuerza, podría suceder, por ejemplo, si sólo hubiera un proveedor para determinado tipo de producto. Una negativa de éste a suministrarlo o una incremento abusivo de los precios puede afectar a nuestra rentabilidad considerablemente.

Estrategia y tácticas de marketing

2.1 Cuestiones generales

Ya conocemos nuestro mercado, los segmentos a los que nos vamos a dirigir, sabemos cuáles son las características más importantes de nuestros clientes, posibles clientes y potenciales clientes, hemos definido una ventaja competitiva sólida y sostenible en el tiempo, y sabemos cómo queremos que nos perciban los clientes, es decir, nuestro posicionamiento ha quedado definido.

El objetivo a partir de ahora es comunicarlo adecuadamente. Debemos realizar acciones que convenzan a los clientes de que nuestro producto satisface adecuadamente su necesidad.

Es el momento de planificar y desarrollar las estrategias y las tácticas de marketing. El Plan de marketing es un documento escrito que define los objetivos de mercado de la organización y las acciones que hay que desarrollar para lograrlos. En él, quedará reflejada toda la estrategia.

Como el plan de marketing es un documento que recoge objetivos, estrategias, tácticas e implementación y control de una política de marketing en una empresa, vamos a seguir su estructura para conocer todos los aspectos fundamentales de esta disciplina.

2.2 Apartados de un plan de marketing

Los apartados que debe incluir un plan de marketing son los siguientes:

a. **Resumen ejecutivo:** es la síntesis del plan de marketing. Destaca las ideas más importantes del público objetivo, el tamaño del mercado, el marketing mix, el presupuesto y los resultados esperados.

b. **Misión de la empresa:** es aquello que la empresa quiere conseguir a largo plazo.

c. **Análisis del mercado:** los segmentos el consumidor y el proceso de decisión de compra y el posicionamiento.

d. **Análisis DAFO:** matriz en la que quedan reflejadas las debilidades y las fortalezas de la empresa y las amenazas y las oportunidades del entorno.

e. **Objetivos de mercado:** una vez que sabemos el tamaño del mercado y la posición de los competidores podemos determinar cuáles son los objetivos razonables a conseguir. Deben ser realistas, mensurables, consensuados con la dirección de la empresa y aceptados por el Director de marketing.

f. **Estrategia de marketing:** vendrá dada por la interacción de acciones y políticas dirigidas a conseguir los objetivos.

g. **Marketing mix:** actividades a desarrollar en lo que refiere a producto, precio promoción, distribución y comunicación. Además de estas políticas que son las clásicas debemos añadir en el plan todas las acciones que se van a llevar a cabo en el área del marketing relacional.

h. **Presupuesto:** todo lo que hemos detallado anteriormente debe estar acompañado por un presupuesto.

i. **Ratios de control:** en un plan de marketing se deben establecer los ratios que medirán el nivel de éxito de los logros alcanzados.

j. **Plan de contingencia:** un buen plan debe contener planes alternativos por si hubiera que tomar direcciones distintas durante su ejecución.

2.3 El plan de marketing en detalle

2.3.1 Misión de la empresa

Todo Plan de marketing debe tener en cuenta y respetar la misión y visión de la empresa. Estos dos conceptos forman parte del plan estratégico más general y todo lo que se haga en una empresa debe respetar estos principios.

a. **Visión de la empresa:** la visión de la empresa está muy ligada al concepto de posicionamiento. Es aquello en lo que la empresa se quiere conseguir a largo plazo, aquello en lo que se quiere convertir. Son sus más ambiciosos objetivos. Responde al por qué de la empresa, a las razones o fines que justifican ese proyecto empresarial.

b. **Misión de la empresa:** la misión es algo más concreta, es en los que nos queremos convertir. Por ejemplo, podríamos querer ser la referencia en venta de un determinado producto en Internet.

2.3.2 Análisis del mercado

El análisis de mercado es la base, definirá bien el entorno y las empresas que compiten con nosotros o las que pueden competir.

En este punto es importante que queden reflejados los siguientes datos:

a. Definición del mercado.

b. Segmentos a los que nos dirigimos y resumen del *scorecard*.

c. Tamaño del mercado.

d. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

e. Análisis de los competidores.

2.3.3 El análisis DAFO

Debemos reservar tiempo para elaborar una potente herramienta que no debería faltar en ningún plan de marketing. El análisis DAFO. Este nos permitirá tener una buena visión de nuestra empresa y del entorno en el que compite. Hacerlo bien requiere bastante tiempo e investigación. Muchos profesionales del marketing trivializan cando tratan de llevarla a cabo, sin hacer un pormenorizado estudio de todas las variables que requiere.

DAFO son las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Cada una de estas cuatro variables pertenece o bien al **análisis interno,** es decir a los recursos de la empresa, o al **análisis externo** o al entorno en el que la empresa realiza su actividad. De esta manera:

Tabla 2.1. Ejemplo de análisis DAFO.

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas Son características de nuestra empresa que nos ayudan a conseguir los objetivos estratégicos. La ventaja competitiva de la empresa es una fortaleza: • Patentes. • Marca fuerte. • Solvencia financiera. • Cualificación del personal. • Flexibilidad. • …	**Oportunidades** Son condiciones que se dan en el entorno (fuera de la empresa) que hacen viable o ayudan a la consecución de objetivos: • Situación económica general. • Nuevo marco legal. • Poca competencia. • Globalización. • …

Continúa

Análisis interno	Análisis externo
Debilidades Características de la organización que impiden o debilitan la consecución de objetivos para la empresa: • Poca solvencia financiera. • Poco personal. • No reconocimiento de marca. • Falta de experiencia. • …	**Amenazas** Son condiciones del entorno, que complican la consecución de los objetivos de la empresa: • Situaciones de recesión. • Fuerte competencia. • Medios de comunicación.

El análisis DAFO tiene algunas limitaciones. Si decidimos aplicarlo a nuestra empresa, muy probablemente comprobaremos que hay alguna circunstancia que es a la vez una amenaza y una oportunidad o una fortaleza y una debilidad. Por ejemplo, si fuéramos el Director de marketing de un periódico, ¿como se consideraría a Internet, una amenaza o una oportunidad?

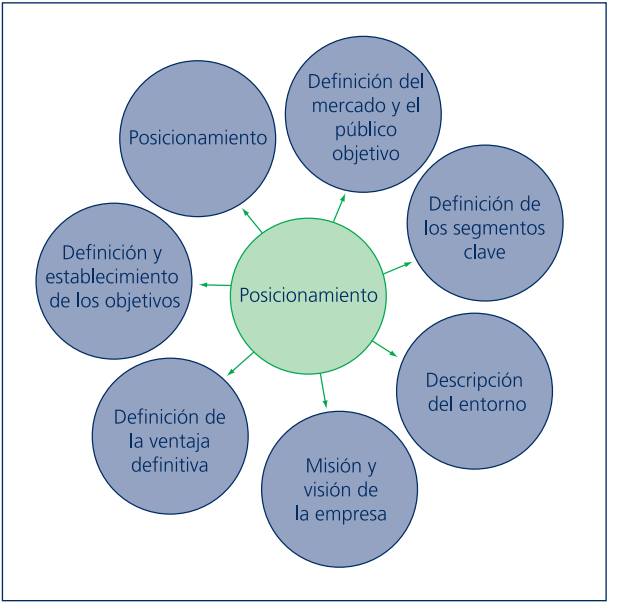
Algunos responsables de marketing pueden pensar que no es demasiado complejo rellenar los cuatro grupos que le exige esta herramienta, sobre todo si conocen bien la empresa y el sector en el que compite, pero a esto nos referíamos al empezar este punto cuando decíamos que no debemos simplificar el uso de esta herramienta. No obstante, podemos limitarla y utilizarla sólo para una determinada área funcional, por ejemplo, podemos limitar el análisis al área de marketing. Este es un buen sistema para auditar la situación de un determinado departamento en la empresa.

El análisis DAFO es una herramienta en la que queda resumida parte del panorama estratégico de la empresa. Lo que hace es simplificar un arduo y duro trabajo de los directivos de las empresas, lo que se reflejan son las conclusiones del trabajo de definición estratégica de su compañía.

2.3.4 Estrategia de marketing

El marketing estratégico es la parte más general del marketing. Una buena estrategia de marketing debe dar respuesta a los elementos que se reflejan en la Figura 2.1:

Figura 2.1. Estrategia de marketing.



El correcto estudio de todos estos elementos nos ayudará a definir cuál será la estrategia y tácticas de marketing que debemos utilizar. Antes de pensar en nuestro marketing mix y otros procesos, debemos tener claro todos los elementos que aparecen en el gráfico anterior.

Primero nos centraremos en la ventaja competitiva y el posicionamiento, tratando de definir qué significa cada uno de estos conceptos.

2.3.4.1 La ventaja competitiva

La **ventaja competitiva** es aquel activo del tipo de sea que tiene una empresa y que lo diferencia del resto de sus competidores. Es aquello en virtud de lo cual una empresa tiene algo que le diferencia de los demás y que le permite

La ventaja competitiva hay que construirla. Esa construcción de la ventaja es un objetivo de la alta dirección de una empresa. En este caso da igual el tamaño de la empresa, todas deben tener una ventaja sobre sus competidores.

La construcción de la ventaja parte del buen conocimiento de nuestra empresa, de los competidores, del mercado y de los clientes. Debemos entender y conocer cada uno de estos cuatro pilares para poder construir adecuadamente nuestra ventaja competitiva.

La ventaja competitiva puede tener su origen en muchos aspectos, por ejemplo, si una empresa obtiene la patente de un medicamento, esta patente podría ser claramente su ventaja, y su estrategia empresarial deberá construirse con esa base.

En otros casos, la ventaja competitiva viene dada simplemente por una calidad o fiabilidad mayor en un producto. La marca de un producto o una empresa podría convertirse con el tiempo en su principal ventaja competitiva.

Muchas empresas, especialmente de consultoría basan su ventaja competitiva en la alta cualificación de su personal. Este aspecto las puede hacer únicas.

A veces nos encontramos con comercios a los que vamos frecuentemente aunque podemos encontrar productos iguales en otros. Además, incluso a una distancia similar. En muchas

ocasiones, nos encontramos con que la atención que recibimos del personal de ese comercio hace que nuestra experiencia de venta sea más placentera. En estos casos, la ventaja competitiva de estos comercios es el extraordinario conocimiento del cliente.

Pero para poder categorizar un elemento, intangible o no, de nuestra empresa como una ventaja competitiva, debe ser complicado para otras empresas acceder a ella, de lo contrario no sería una ventaja competitiva. Además, hay algo que es crítico para una ventaja competitiva y es que debe ser sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva debe ser alimentada para poder mantenerla.

No siempre la ventaja competitiva tiene por qué tener la misma fortaleza para una empresa. Los competidores tratarán de neutralizar a las ventajas competitivas de las empresas de sus mercados. Esta neutralización se puede hacer de varias formas, o desarrollando nuevas ventajas competitivas que les permitan entregar más valor a sus clientes, o incluso tratando de copiar las ventajas de otras empresas. Todo este tipo de acciones hacen que día a día debemos trabajar para nuestra ventaja competitiva.

Dentro del plan de marketing debe quedar detallada nuestra ventaja competitiva porque la base de nuestra empresa se apoya en ella.

2.3.4.2 El posicionamiento

El posicionamiento es uno de los conceptos más importantes que tiene el marketing y, probablemente, el más importante que tiene el marketing estratégico.

Está estrechamente ligado con el de ventaja competitiva, aunque son cosas diferentes.

Al Ries y Jack Trout lo definen en su libro *Posicionamiento, la batalla por su mente* como *"la forma de diferenciarse en la mente del prospecto"*. Este concepto empezó a utilizarse en los años 70 y hoy en día sigue siendo uno de los más potentes del marketing.

Por lo tanto, podríamos decir que el posicionamiento es la imagen que tiene el consumidor de nuestro producto, servicio o empresa.

Lógicamente, para que los consumidores nos reconozcan como algo, es decir, para que tengan una imagen de nosotros tenemos que llegar a ellos, pero tenemos que llegar con el posicionamiento que queremos tener. Por ejemplo, uno de los casos de posicionamiento más evidentes y notorios es el de Volvo. Cuando pensamos en un automóvil Volvo, inmediatamente nos viene el concepto de seguridad asociado a él. El posicionamiento de Volvo es seguridad.

Hace algunos años nadie dudaba de que, efectivamente, los coches Volvo eran los más seguros. Volvo lo hizo bien, fue capaz de hacer llegar a los consumidores que sus coches eran los más seguros, pero lo que ha hecho aún mejor es mantener ese posicionamiento es la mente de sus consumidores. Ha invertido en él, no ha dejado que otros se lo roben. Pero, ¿son los coches Volvo los más seguros? Puede que sí, el esfuerzo que hacen por ello es innegable, pero hay otras marcas que se esfuerzan mucho por la seguridad de sus coches, por ejemplo Renault, que ha conseguido que todos sus modelos estén calificados con las 5 estrellas de Euroncap. A pesar de ello, cuando hablamos de coches seguros, lo primero que sigue viniéndose a nuestra cabeza es Volvo. Fueron los primeros en utilizar ese concepto para asociarlo a sus coches y, además, han trabajado en el eficazmente en mantenerlo. La fortaleza de posicionarse eficazmente en el mercado es incuestionable.

Todas las acciones de marketing que se desarrollen en una empresa deben estar impregnadas de su posicionamiento. El posicionamiento no es un concepto exclusivo de las empresas ya que realmente todo se puede posicionar, empresas, servicios productos, países, personas, gobiernos, organizaciones, etc.

El posicionamiento se puede cambiar, ajustar, renovar, etc. En ocasiones cambia por nuestra voluntad en otras cambia contra

nuestra voluntad. El posicionamiento a veces es el que queremos, otras veces no lo es.

A muchos extranjeros cuando les preguntamos que piensan de España enseguida piensan en sol y playa. Nuestro posicionamiento como país para una grandísima parte de los turistas que nos visitan es ese. Pero todos sabemos que en España hay una infinidad de cosas más pero es lo que hemos vendido al exterior, por cierto de una forma extraordinariamente exitosa. ¿Cuánto tiempo creen que podremos aguantar ese posicionamiento? Parece que hay algunos signos en el mercado que nos hacen pensar que tenemos que pensar en un reposicionamiento de nuestro país. La razón, fuertes competidores con un posicionamiento similar pero con precios más asequibles, cambio en la forma de entender las vacaciones, cambio climático, etc. En nuestra opinión el sol y playa de España tendrá que ser matizado, ajustado, completado o renovado.

Hay algunas empresas que por ser las primeras en utilizar determinado posicionamiento se apropian de él e impiden que otras empresas puedan utilizarlo. Es muy bueno ser el primero en apropiarse de una posición, y si no podemos porque ese hueco ya esta utilizado, es importante que nos adaptemos para poder ser los primeros en algo.

En otras ocasiones las empresas son capaces de llevar el posicionamiento a la máxima expresión, esto es, a que el nombre de us producto o servicio empiece a ser utilizado por los consumidores para designar a una categoría. Esto ha pasado con productos como Kleenex, etc.

Siempre que querramos posicionar un producto debemos tener en cuenta diferentes factores:

a. Nuestra ventaja competitiva.

b. Las ventajas de nuestros competidores.

c. Las capacidades y recursos de nuestra empresa.

d. Las herramientas que podemos utilizar para comunicar nuestra posición.

Observemos los siguientes ejemplos de posicionamiento:

Tabla 2.2. Ejemplos de posicionamiento.

Empresa	Posicionamiento
Volvo	Seguridad
Ritz	Lujo
El Corte Inglés	Confianza
Diario El Economista	El primer diario Socioeconómico
Ebay	Subastas on-line
Disney	Fantasía
Amazon.com	Mayor librería on-line

2.4 El marketing mix

El marketing mix es la conjunción de las cuatro políticas básicas del marketing para conseguir alcanzar los objetivos de nuestro plan. Estas cuatro políticas son:

a. Política de Producto.

b. Política de Precio.

c. Política de Distribución (del inglés *Place*).

d. Política de Promoción.

Con el paso del tiempo, los teóricos del marketing han ido ampliando estas cuatro políticas y sustituyéndolas por otras. Es fácil ver en libros de marketing autores que hablan de las 5 C´s y de otro tipo de mezclas. Nosotros vamos a ceñirnos a la descripción

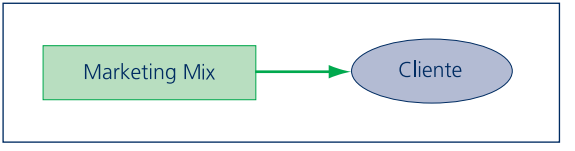
tradicional, aunque vamos a incluir una quinta política que aunque tradicionalmente está incluida en la "promoción", creemos que hoy en día tiene especial relevancia como para explicarse al margen de la promoción, y es la siguiente:

e. Política de Comunicación y Relaciones Públicas

Hay algo más que queremos incluir en esta introducción del marketing mix. Estas políticas siempre deben apuntar en torno a la figura más importante para un profesional del marketing, el consumidor o cliente. Todo las decisiones que se tomen en torno a las cuatro p´s, deben estar completamente dirigidas a otra letra, que la C del consumidor o cliente.

Los profesionales del marketing deben tomar decisiones que afectan a estas cuatro o cinco políticas. Las decisiones que se tomen en cada una de ellas afectan al resto, y, por lo tanto, debe existir una completa alineación entre las decisiones que se tomen en cada una de las diferentes políticas. Su mezcla debe hacerse teniendo en cuenta los presupuestos de marketing asignados a cada plan, por eso, la pericia de un profesional del marketing está no sólo en acertar en la toma de decisiones en cada una de las políticas, sino en saber ajustarlas lo más eficientemente posible al presupuesto asignado.

Figura 2.2.



A continuación, y de manera introductoria, vamos a exponer algunas variables que incluye cada una de las políticas del marketing mix. Sobre ellas actúan y deciden los profesionales del marketing.

Tabla 2.3. Variables del marketing mix.

Producto	Precio	Distribución	Promoción	Comunicación
Calidad	Forma de pago	Tipo de canal	Publicidad	Mensajes clave
Marca	Descuentos	Transporte		Q&A
Tamaño	Tipo de precio	Herramientas de control	Calendarios	Relaciones con la Comunidad Local
Packaging	Financiación	Integración con el canal	Contenido	Relaciones con la Adminitración
Garantías	Concesión	Inventario	Promoción de ventas	Gestión de crisis
Etiquetas	Periodos		Mensajes	Audiencias clave
Gamas o líneas			Creatividad	Programas de acción
Servicio Postventa			Canal	Eventos
Características			Consumidor	Marca
Devoluciones				
			Ferias	
			Eventos	
			Patrocincio	
			Mecenazgo	

2.4.1 La política de producto

La política de producto hace referencia a todas aquellas decisiones que afectan directamente al producto o servicio que queremos comercializar. Básicamente, después de trabajar adecuadamente

esta política, habremos definido exactamente el producto que nos han pedido nuestros clientes.

El producto es aquello que nosotros comercializamos y satisface una necesidad de nuestros clientes. Lo más importante para un producto es que haya sido producido o definido con aquellos atributos que valoran nuestros clientes, por eso, los profesionales del marketing, antes de lanzar un producto al mercado realizan las correspondientes investigaciones de mercado. Con ellas detectan necesidades y tienen de primera mano información de los clientes. Nosotros podemos pensar que un producto es excelente para nuestro público objetivo, pero son los consumidores los que deben responder esta pregunta. En algunas ocasiones los productos pueden ser excelentes, pero un pequeño detalle en un atributo puede hacer que el producto este abocado al fracaso.

Cuando hablamos de producto lo hacemos en un sentido amplio. El producto puede ser también un servicio o incluso una experiencia. Un ejemplo de una empresa que a nuestro juicio vende experiencias y no producto es Starbucks. Esta empresa, en teoría, no hace nada que no hagan otras muchas cafeterías, pero lo hace de una forma única, lo que hacen realmente no es vender café, sino que crean una experiencia en torno a la acción de tomar café. Un café te lo puedes tomar en cualquier sitio, pero solo en Starbucks lo puedes tomar de esa manera tan especial, incluyendo una atención muy buena, comodidad, red wifi, accesibilidad, etc. Por ello, aunque nuestra empresa esté más centrada en la experiencia, es en la política de producto donde debemos configurarla.

2.4.1.1 Decisiones sobre la política de producto

- **La Propuesta de valor o el beneficio clave.**

  Esta es la primera pregunta que debemos responder. La propuesta de valor es la definición exacta y sintética de su producto o servicio. Si volviéramos al caso de Starbucks, la propuesta de valor o su beneficio podría ser la experiencia que crean alrededor de tomar una taza de café. Es ese su beneficio clave.

El beneficio clave de su producto debe casar perfectamente con las necesidades de sus clientes. Además, debemos poder definir de manera absolutamente clara y escueta cuál es el beneficio clave del producto que vende. Recordemos que en muchas ocasiones, aunque comercialicemos un determinado producto, quizá la propuesta de valor va mucho más allá de la mera entrega por una determinada cantidad de dinero de ese producto. Puede que su beneficio clave radique en cómo está conjugando el resto de variables que afectan a la política de producto.

Una vez que tenemos clara nuestra propuesta de valor, estamos en condiciones de definir los atributos del producto. Con ellos nos referimos a su tamaño, su peso, tipos de material, etc.

Para una correcta definición de nuestra propuesta de valor, previamente hemos de haber realizado la correspondiente investigación de mercado, para que sean nuestros actuales clientes y los potenciales los que configuren el producto.

- **Calidad del producto o servicio.**

  Después de tener definida la propuesta de valor deberemos establecer el nivel de calidad que queremos que el producto o servicio tenga. La calidad está totalmente en línea con el posicionamiento y con la descripción que se ha hecho de la propuesta de valor. Hay empresas que quieren posicionar sus productos como de muy alta calidad, otras, por el contrario, prefieren no entregar tanta calidad a los clientes y a cambio ofrecer precios más asequibles, etc.

  A veces se piensa que lo mejor es entregar la mayor calidad al menor precio posible, la famosa regla "la mejor calidad-precio". Esto está muy bien, pero los profesionales del marketing saben que esta regla es de difícil aplicación. Si entregamos una alta calidad a nuestros clientes, el desarrollo de nuestro producto vendrá acompañado de unos costes altos, por lo tanto el precio final tendrá que ver reflejado este proceso. También es cierto que, aunque esta regla en el pasado era de muy difícil aplicación, hoy en día, con el acceso a las autopistas

de la información, con la entrada de duros competidores de otros países, y con unos evidentes avances en las políticas de calidad total en todas las empresas, los fabricantes cada vez entregan más calidad a precios menores.

La conclusión más importante es que la calidad que debemos ofrecer en el producto o servicio debe estar alineada con el posicionamiento del producto. Por ejemplo, la empresa de distribución Día ofrece precios bajos en todos sus productos a los clientes. Ese es su beneficio más importante, por el contrario, ellos no buscan que para usted la compra sea una experiencia única, personal, como si por el contrario entrará en una joyería de lujo en un selecto barrio.

Distinto a este tema del que estamos hablando son los productos defectuosos. Usted puede escatimar en costes todo lo posible para ofrecer un producto muy barato al cliente. Esto esta muy bien. Forma parte de su estrategia.

Por ejemplo, las líneas aéreas de bajo coste reducen a la mínima expresión los servicios a bordo para que obtengamos un precio en el billete de avión lo más barato posible. Sin embargo, eso no significa que por volar en una línea aérea de bajo coste debamos soportar retrasos injustificados o una atención inadecuada. En este caso, el servicio sería defectuoso y no tendría nada que ver con lo que hemos hablado hasta ahora, sino con temas de calidad. Una empresa no puede permitirse entregar productos o servicios defectuosos porque en este caso está condenada al fracaso.

- **Envoltorio o Packaging.**

  Cada vez este atributo cobra más interés para los profesionales del marketing. Este es lo que envuelve el producto. Pero, ¿hay alguna vía de utilizar el packaging para aumentar nuestra cartera de clientes?

  La respuesta es claramente afirmativa. A continuación detallaremos cuáles con las funciones más elementales del

packaging, resaltando aquellas que están más orientadas a la captación de clientes:

1. Es la tarjeta de presentación del producto.
2. Lo protege del exterior.
3. Facilita la distribución.
4. Ofrece información.
5. Es un instrumento de comunicación.
   a. Transmite nuestros mensajes a los clientes.
   b. Es un soporte publicitario que puede incitar a la venta.
   c. Puede hacer un uso extensivo de éste y utilizarlo para hacer promociones propias o con otras marcas con las que obtenga sinergias.
6. Facilita el trasporte de éste al consumidor.
7. Facilita al consumidor el almacenaje en su domicilio.

De las funciones enumeradas, aunque prácticamente todas están orientadas a la venta, quizá el hecho de que el packaging sea un canal de comunicación es la que mejor podemos utilizar para la captación de clientes.

El hecho de que podamos utilizar el envase del producto para comunicar una promoción ofrece una fortaleza muy importante. Así, en una promoción que vamos a comunicar en el punto de venta, la hace mucho más efectiva. Recordemos que la publicidad es más efectiva cuanto mas cerca nos encontremos del acto en sí de la venta.

Pero también podemos asociar el producto a otro de una marca distinta, pero con la que tenga sinergias.

En este caso podemos encontrarnos con una promoción gana-gana con otra empresa, y, en este caso, incluso compartir costes. Ejemplo de este tipo de promociones son las que en ocasiones realizan marcas, por ejemplo de cereales, con distribuidoras de cine en las que la carátula de determinada

película aparece en todos los envases del producto obteniendo así una gran difusión.

El diseño del packaging no es un elemento exclusivo de las marcas de lujo. Por ejemplo, pensemos en producto básico, incluso *commodity,* el agua. Según la Real Academia de la Lengua, "*el agua es sustancia cuyas moléculas están formadas por la combinación de un átomo de oxígeno y dos de hidrógeno, líquida, inodora, insípida e incolora*" fijémonos bien en los calificativos, inodora, insípida e incolora. ¿Tendría, pues, sentido pagar mucho más por un tipo de agua que por otros? Pues de acuerdo con una tendencia creciente en muchos países de Europa sí lo es. Al margen de destacar elementos como el tratamiento del agua, la procedencia, que también son elementos clave, muchas marcas han apostado por realizar fuertes inversiones en el diseño de la botella en sí, de esta manera refuerzan la promesa que están vendiendo. La originalidad de muchos envases es una poderosa arma para muchas empresas.

- **La marca.**

La marca es el nombre y/o grafismo que identifica un producto y le hace ser reconocido por el consumidor. La marca es el nombre y /o grafismo con el que vamos a bautizar al producto. Es un elemento estratégico y clave al que se debe prestar especial atención desde el lanzamiento. La marca puede convertirse en el principal activo de una empresa o incluso en la fortaleza comercial más importante. Invertir adecuadamente en ella significará un claro aumento de valor de la empresa.

La marca en sí puede estar compuesta de estos tres elementos:

1. **Nombre:** es el título en virtud del cual nuestro producto, empresa, etc., es reconocido. El nombre es su primera tarjeta de presentación. Cuando lo pronunciemos, automáticamente evocará algún tipo de sensación a los consumidores. Deberíamos respetar los siguiente puntos:

   a. Debe ser fácilmente recordable.

b. Debe estar asociado al beneficio principal del producto.

c. Debe ser sencillo.

d. Es preferible utilizar nombres cortos.

e. Que esté identificado con el logotipo o gráfico que representa la marca.

f. Debemos tener en cuenta los mercados en los que vamos a operar y sus peculiares condiciones.

g. Debe ser fácilmente pronunciable.

2. **Logotipo:** es la expresión gráfica de la marca. Hace que esta pueda ser fácilmente reconocible. Además, ayuda a que el consumidor se sienta identificado con ella. El logotipo puede estar formado por símbolos, imágenes, colores, etc. Cuando utilicemos colores debemos prestar atención a su uso ya que debe estar en sintonía con el resto de elementos y, por supuesto, por el posicionamiento de la empresa.

3. **Eslogan:** es un texto breve, que acompaña al nombre y que refuerza el posicionamiento. En ocasiones el eslogan puede incluir los beneficios del producto y su ventaja competitiva.

Finalmente debemos tener en cuenta que el objetivo de tener una marca fuerte es que nuestra empresa disponga de un valioso activo que desincentive competir con nosotros, fidelice y aumente nuestra cartera de clientes, motive a los canales de distribución, se reconozca rápidamente nuestro posicionamiento, etc.

- **El diseño.**

El diseño ha cobrado una importancia vital en nuestros días siendo un elemento que afecta a muchas variables de la política de producto. De esta manera, podemos invertir en el diseño del producto en sí, por ejemplo un reloj, como en el diseño de su packaging. Muchas marcas invierten importantes

cantidades en diseñar sus productos para así diferenciarlos y poder cobrar un precio alto por ellos.

- **El servicio postventa.**

  Este es otro elemento debemos tener claramente definido. De nuevo, la configuración de éste depende del posicionamiento que querramos dar a nuestro producto o empresa.

  Para muchas empresas el servicio postventa es una de sus ventajas competitivas. Pensemos en *El Corte Inglés.* ¿Cuánta gente compra en esta empresa debido a la confianza que tienen en que si el producto no le satisface le van a devolver el dinero? Muchísima, y en *El Corte Inglés* lo saben y trabajan día a día para reforzar esa posición de ventaja.

  Para muchas empresas, el servicio que se va a prestar una vez entregado el producto en sí es crítico. Imaginen empresas que venden implantaciones de software a otras empresas. En estos casos la definición del servicio es casi más importante que la definición del producto.

2.4.1.2 La gestión de un producto

Ya sabemos qué acciones debemos desempeñar para configurar un producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Después de esta fase, los profesionales del marketing se encuentran con la labor de lanzarlo al mercado (suponemos que ya tenemos definidas el resto de políticas de marketing).

Para lanzar un producto debemos conocer que su vida está sometida a un ciclo de vida estándar para todos. Este ciclo de vida tiene cuatro fases que son las siguientes:

a. **Fase de introducción.** Esta fase está marcada porque el producto normalmente es poco conocido y la empresa todavía puede no tener la curva de experiencia suficiente como para conseguir estrategias comerciales exitosas. Normalmente las ventas crecen muy despacio en esta etapa, aunque estas pueden incentivarse tomando decisiones sobre el precio y la

promoción del producto. Las empresas, en esta fase, suelen necesitar todavía hacer fuertes inversiones lo que hace que los márgenes sean escasos o incluso negativos. Los precios, por lo tanto, suelen ser altos, para paliar el efecto negativo derivado de bajos volúmenes de venta. En algunos casos, las empresas deciden desnatar el mercado, es decir, subir al máximo los precios para captar a los consumidores con más poder adquisitivo e ir bajándolos después paulatinamente. No obstante, en algunos casos se utilizan precios de acceso (precios bajos) para conseguir una rápida penetración en el mercado, y, si además los sumamos a fuertes inversiones en comunicación del producto, podemos acelerar la penetración.

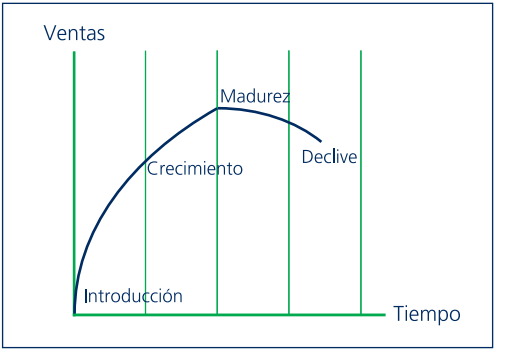
b. **Fase de crecimiento.** En esta fase la curva de aprendizaje va facilitando un aumento de los márgenes, además, las ventas suelen aumentar rápidamente. Normalmente entran nuevos competidores que hacen que los precios tiendan a bajar ligeramente. La inversión en comunicación suele ser parecida aunque poco a poco se va reduciendo. Adicionalmente empezamos a encontrarnos con los primeros clientes fieles.

c. **Fase de madurez.** Cuando entramos en esta fase las ventas suelen estabilizarse para, posteriormente resentirse. La competencia ya ha invadido completamente el mercado por lo que es en esta fase donde los profesionales del marketing suelen buscar nichos de mercado. Los precios es posible que tengan que reducirse para hacer frente a la competencia. Las promociones deben incrementarse para esquivar a los competidores. Éstas suelen ser más eficaces porque tenemos una gran ventaja, los consumidores conocen muy bien el producto.

d. **Fase de declive.** En la fase de declive las ventas empiezan a descender rápidamente debido a la entrada de nuevos productos más atractivos para los consumidores. Se debe decidir si el producto debe ser eliminado o mantenido. Esta decisión depende de muchos factores como veremos en el apartado siguiente cuando veamos la matriz del *Boston Consulting Group*.

Gráficamente podríamos expresarlo de esta manera:

Figura 2.3. Ciclo de vida de un producto.



Gestionar varios productos o negocios: La matriz de crecimiento de Boston Consulting Group

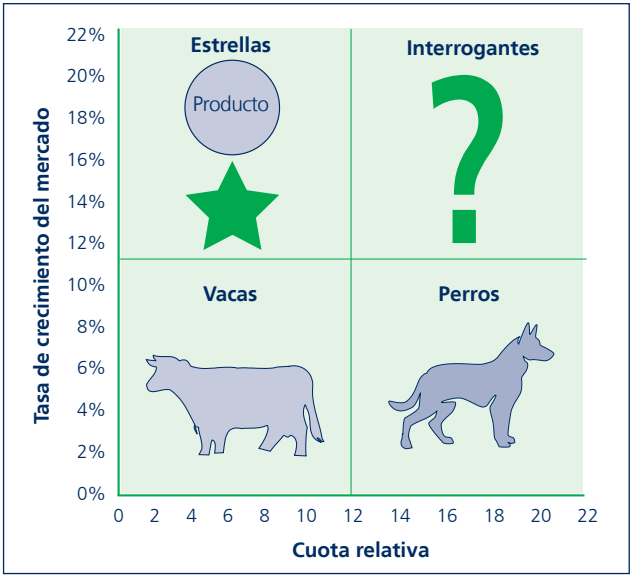
Esta matriz es una herramienta muy útil para clasificar productos o diferentes unidades de negocio y poder tomar decisiones respecto a ellos, desarrollada por la firma internacional de consultoría Boston Consulting Group.

A continuación trabajemos con el ejemplo de la Figura 2.4:

En el eje de coordenadas tenemos la tasa de crecimiento del mercado, y en el eje de las abscisas está la cuota de mercado relativa (es decir, es la cuota de mercado en relación con la del principal competidor).

El funcionamiento de esta herramientas es sencillo, en función las dos variables correspondientes a cada uno de los ejes, situaremos el producto en el lugar que corresponda, además, por otro lado vemos que cada cuadrante de la matriz de identifica con una figura, estas figuras significas lo siguiente:

Figura 2.4. Matriz de crecimiento.



a. **Interrogante:** los productos interrogante son aquellos que están situados en mercados de alto crecimiento pero que su cuota de mercado aún es pequeña, por lo tanto, los beneficios que supone para la organización son pequeños. Lo que debemos hacer con estos productos es estudiar si debemos invertir en ellos o, por el contrario, olvidarnos de ellos. Si después de analizar el producto creemos que debemos apostar en él lo convertimos en estrella, si no, pasará a ser perro.

b. **Estrella:** este tipo de productos se caracterizan por estar situados en mercados de alto crecimiento y su cuota de mercado también es alta. Los productos estrella requieren importantes inversiones, por lo que, aunque lo normal es que sean rentables

pueden tardar un tiempo en serlo. Normalmente un producto estrella antes era un interrogante. Con el paso del tiempo, y cuando el mercado deja de crecer a un ritmo alto, el producto se convierte en vaca lechera.

c. **Vaca:** los productos vaca participan en un mercado cuyo crecimiento es bajo pero que su cuota de mercado relativa sigue siendo alta y por lo tanto tiene una posición de liderazgo. Cuando tenemos un producto vaca tenemos que intentar obtener de él el máximo beneficio pero no debemos invertir en él. Con estos productos lo que tenemos que hacer es recoger los frutos. Si la vaca perdiera su posición de liderazgo se convertiría en perro.

d. **Perro:** estos productos están situados en mercados con crecimientos bajos y, además, cuya cuota de mercado también es baja. Habitualmente estos negocios debemos eliminarlos de nuestra cartera excepto si dieran algún beneficio. De todos modos, en ningún caso debemos invertir en ellos.

Esta matriz nos ayuda, a tomar decisiones sobre la gestión de nuestros productos. Lo normal es que los productos con el tiempo vayan circulando por la matriz, lo importante es que sepamos identificar dóonde los tenemos situados para poder hacer una adecuada gestión de ellos. Por ejemplo, sería horrible tener todos los productos de la compañía en la cuadrante de perro, pero por otro lado, si los tuviéramos en el cuadrante estrella, ¿tendríamos suficientes recursos para gestionarlos adecuadamente?

2.4.2 La política de precio

Determinar bien el precio de un producto es requisito fundamental para que los prospectos se conviertan en clientes suyos y no de sus competidores.

Hay múltiples formas para fijar un precio y cada empresa debe optar por la que más le convenga. El precio de un producto no es un elemento que se decida una vez, en función de la fase del producto en su ciclo de vida, la entrada o reacción de los competidores, las

promociones, etc., son factores que afectan y que nos obligan a vigilar siempre de cerca los precios de nuestros productos.

La política de precios de una empresa afecta no sólo a la fijación del precio de venta de un producto. Todos los elementos que mencionamos a continuación deben estar contemplados en esta política:

a. Determinación del precio de venta.

b. Distintas formas de pago aceptadas.

c. Financiación.

d. Coste de la garantía, mantenimiento o servicios accesorios.

e. Descuentos por comprar determinado volumen.

f. Precios derivados de las promociones.

Pasaremos a explicar más detalladamente el primer punto, la fijación del precio de venta.

3.4.2.1 Fijación del precio de venta

Para fijar el precio de venta de un producto debemos tener en cuenta al menos los siguientes elementos:

a. La demanda del producto.

El número de consumidores que requieran su producto serán el primer elemento que le haga pensar en la fijación de un precio. Por supuesto la demanda estará matizada por el resto de elementos que componen la política de precios.

> La demanda de un producto es la cantidad de consumidores que adquirirían un determinado producto o servicio al precio previamente fijado y con unas condiciones de mercado determinadas.

La demanda varía en función del precio que tenga el producto. En la mayoría de los casos, cuanto mas bajo sea su precio mas se estimulará la demanda porque más consumidores podrán acceder a él.

Además del factor precio, usted debe estar preocupado por el tamaño de su mercado. Este será el primer elemento que debe tener en cuenta.

Además de lo expuesto anteriormente hay otro factor que hace que la demanda sea más o menos inelástica, es decir, más o menos sensible al precio, que es el tipo de producto y la necesidad que está satisfaciendo.

Por ejemplo, pensemos en el precio de un viaje al Caribe. La demanda de este tipo de producto es bastante elástica, es decir, el precio hará que más o menos consumidores accedan o no a este producto.

Figura 2.5. Demanda elástica.

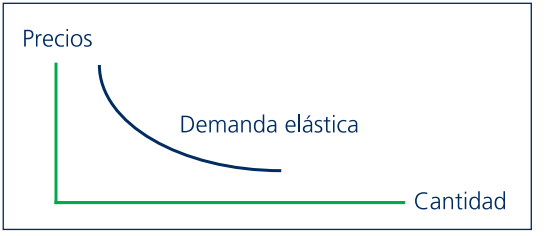


Figura 2.6. Demanda inelástica.

Sin embargo, pensemos en otro tipo de necesidad radicalmente distinta del ocio o entretenimiento, la insulina. Este producto tiene una demanda completamente inelástica, es decir para una persona que la necesite, el precio no le hará dudar si la adquiere o no. Es una necesidad básica que afecta a la salud.

Es importante que sepamos cuál es la elasticidad de nuestro producto en un mercado de competencia perfecta. Este será el primer elemento que nos ayude a fijar el precio del producto.

Lógicamente, la sensibilidad al precio varía, además de con el tipo de producto, con la etapa en que se encuentre dentro de su ciclo de vida, por ello utilizaremos distintas fases para la fijación de los precios:

1. **Fase de introducción:** es la fase en la que más complicada es la fijación de precios ya que no sabemos aún cómo van a responder los clientes. Lo mejor en esta fase es basarnos en las variables competencia, productos sustitutivos, etc. Algunas empresas, como por ejemplo las tecnológicas, suelen utilizar una táctica conocida como "desnatar el mercado". Esto significa que, debido a la novedad del producto siempre habrá un grupo de clientes que pagará el precio que sea para adquirirlo. Este grupo de clientes es pequeño, pero, cuando ya lo ha comprado, se bajan algo los precios para ordeñar el siguente escalón, y así, sucesivamente hasta equilibrar el precio y adaptarlo al público general. Cuando esto suceda, el producto ya no estará en fase de introducción, sino de crecimiento.
2. **Fase de crecimiento:** como hemos mencionado antes esta fase se suele seguir, progresivamente desnatando el mercado, pero, siempre que la competencia lo permita. Si tuviéramos fuertes competidores la polarización se aceleraría.
3. **Fase de madurez:** en esta fase la competencia ya ha entrado y, por lo tanto, es necesario hacer modificaciones en los productos, a veces en forma de extensiones del mismo para adecuarlo mejor a determinado grupo de clientes.

En función de la adaptación que hagamos del producto, estableceremos un precio u otro.

4. **Fase de declive:** cuando llegamos a esta fase, podemos encontrarnos con que nuestro producto es una vaca. Si así fuera, una buena opción podría ser incrementar los precios para obtener los máximos recursos de los clientes más fieles al producto. No obstante, en esta fase, la competencia suele ser atroz y normalmente han entrado al mercado producto más modernos y mejores que el nuestro. Si esto fuera así, los precios deberían bajar para tratar de mantener nuestro producto el tiempo que fuera posible.

b. El valor del producto para el cliente.

Normalmente, el precio que un cliente está dispuesto a pagar por un producto, viene determinado por el valor que el producto tiene para él. Como vimos anteriormente, para un diabético, la insulina tiene un valor incalculable, por lo tanto estaría dispuesto a pagar todo lo que fuera necesario y a la vez posible por adquirirla.

Pero es más difícil determinar el valor que tiene para un cliente determinado producto si la demanda de éste en condiciones normales es elástica.

Es muy difícil averiguar que valor tiene un determinado producto para cada uno de los consumidores que existen en el mercado. Una persona podría pagar un precio altísimo por un viaje al Caribe, y otro, sin embargo, pagar una cifra muy baja.

Lo más importante es tratar de averiguar qué precio estarían dispuestos a pagar la generalidad de nuestro público objetivo. Para ello tenemos varías técnicas, pero recomendamos que los profesionales de marketing realicen *focus groups* con clientes objetivo suyo. Con esta técnica podemos obtener información fidedigna del valor que para nuestro target tiene nuestro producto y cuánto estarían dispuestos a pagar por él, sabiendo cuál es la situación del mercado en un determinado momento.

Un ***focus group*** es una reunión de personas dirigida por un experto cuyo objetivo es la discusión sobre algún aspecto. La discusión puede versar sobre un determinado producto, sobre tendencias sociales, sobre un determinado spot o campaña publicitaria, sobre preferencias, gustos, etc. El objetivo final es averiguar que piensan los asistentes sobre el tema en debate así como los motivos que les hacen pensar de una determinada manera.
Un *focus group* debe conducirse por un experto y normalmente hay que hacer varios para llegar a conclusiones sólidas.

c. Los costes.

Los costes son variable clave y la más utilizada en las empresas para fijar los precios. Si tenemos en cuenta todo lo anterior, pero no incluimos lo que nos cuesta producir y distribuir nuestro producto examinado todos los costes financieramente imputables a este podemos encontrarnos con que podemos no conseguir nuestros objetivos de venta, o peor aún, podríamos perder dinero.

d. La competencia.

Los competidores le pueden aguar la fiesta.

Puede tener una estructura de costes razonables y una buena adecuación del precio de su producto a la percepción de valor que tiene el cliente, pero si un competidor baja mucho los precios, normalmente deberá adaptar los suyos o tratar de convencer a los consumidores de que su producto es mejor u ofrecer algo más de valor.

Cuando lance su producto al mercado tiene que tener en cuenta el precio al que vende la competencia. Después, tendrá tres opciones muy obvias:

a. Fijar el mismo precio que ellos.

b. Vender más barato.

c. Vender más caro.

La decisión la tiene que tomar teniendo en cuenta todas las variables que estamos estudiando en esta política.

Es muy importante que además de los precios, estudie profundamente los productos que compiten con el suyo. Posteriormente, cuáles son las fortalezas y debilidades de su producto respecto a sus competidores y, para terminar, deberá evaluar qué valor tienen para el cliente esas fortalezas y debilidades que le diferencian de sus competidores.

Otro elemento que debe tener en cuenta es el la cantidad de recursos económicos que puede dirigir a lanzar su producto. Esto puede ser una fortaleza para usted, pero debe tener en cuenta que la mayoría de las empresas similares a la suya se gastarán importes similares.

e. **El posicionamiento que quiere dar a su producto.**

De nuevo aparece el posicionamiento. El precio de su producto le ayuda a posicionarlo. Los precios altos normalmente acompañan a una percepción de calidad alta para productos similares.

2.4.3 La política de distribución

La distribución es un aspecto fundamental para una empresa. Es el sistema en virtud del cual nuestros productos llegan a manos de los consumidores. Las decisiones sobre la política de distribución suelen condicionar el resto de actividades de marketing. Estas son algunas de las formas en las que podemos entregar nuestro producto a los clientes:

Entrega Directa

En este caso, la empresa entra en contacto directo con el consumidor, ya sea por medio de su fuerza de ventas, por acciones de marketing directo, etc.

Minoristas

En este caso, las empresas utilizan intermediarios para poder llegar adecuadamente a sus clientes. Estos son minoristas, es decir, comerciantes que se dedican al comercio al por menor. Pensemos en un fabricante de zapatos. Éste, podría vender directamente a tiendas, cadenas de tiendas, etc. para llegar eficazmente a sus clientes. Para la empresa fabricante de zapatos sería muy difícil y muy caro llegar directamente a su público, por este motivo, estos venden a las tiendas para que estos a su vez vendan al consumidor final.

Utilización de mayorista y minorista

En este proceso intervienen más intermediarios, concretamente aparece la figura del mayorista. Éste, compra el producto a los fabricantes y después lo vende a los minoristas. El ejemplo anterior podría ser aplicable también en este caso. El fabricante de zapatos podría vender a un mayorista que a su vez vendería a todo el comercio minoristas.

Tabla 2.4. Funciones de la empresa y del canal de distribución.

Función del canal	Funciones de la empresa hacia el canal
• Recopilación de información de los clientes finales.	• Deben motivar al canal de distribución utilizando las herramientas de las que dispongan.
• Realizan los pedidos a las empresas.	• Deben fidelizar al canal de distribución. Acciones de marketing al canal (*Trade marketing*).

Continúa

Función del canal	Funciones de la empresa hacia el canal
• Almacenan el producto.	• Es importante que la empresa fabricante forme continua y adecuadamente a los canales. Ellos pueden ser la primera imagen del producto ante el cliente final.
• Entregan el producto al siguiente eslabón del canal o al cliente final.	• Además de formar, también pueden prestarles todo tipo de ayuda relativa a la venta del producto, consejos sobre merchandising, estudios de mercado, etc.
• Negocian.	• Por supuesto, las empresas deben analizar si un determinado canal de distribución está cumpliendo los objetivos.
• Pueden realizar promociones dirigidas al cliente final o cualquier tipo de acciones comercial o de marketing.	• Sustituirlo o complementarlo cuando cambien las circunstancias o los objetivos no sean los deseados.
• Pueden financiar a los clientes finales e incluso a la empresa fabricante.	

Podemos pensar que el canal es un cliente de la empresa fabricante. Realmente esto no debería ser así, aunque en muchos casos encontramos importantes similitudes en las que se piensa que como vendemos al canal realmente éstos son nuestros clientes.

Realmente no pensamos que esto debiera ser exactamente así. Nuestro cliente es aquel individuo que compra el producto para su disfrute. Los intermediarios que nos encontramos en los canales de distribución son una prolongación de las empresas, por lo tanto, debemos tratarlos como parte de ellas o como socios. Debemos conseguir una integración plena con nuestro canal, sólo así conseguiremos la máxima eficiencia en la entrega de nuestros productos a los clientes. Por ello, sería conveniente

tener una estrecha relación con el canal, realizando reuniones para compartir información bidireccionalmente, cuidándolo y evitando los usuales conflictos. Este tipo de conflictos suelen darse cuando la empresa tiene varios canales y favorece a uno en detrimento de otro, o cuando se vulneran los acuerdos de exclusividad de un determinado canal de distribución.

2.4.4 La política de promoción

La promoción es una política del marketing que incluye muchas variables, por eso la hemos dividido y hemos sacado fuera de ella la parte de relaciones públicas y comunicación.

Dentro de todas las variables que incluye esta política, ahora nos centraremos más en la promoción de ventas.

La promoción de ventas consiste en la utilización de un incentivo para acelerar el proceso de venta durante un tiempo limitado. La duración de las promociones hay que establecerla con precisión para evitar hacer una rebaja encubierta del precio. Muchas empresas, por haber prolongado demasiado la utilización de una promoción, se han visto condenadas a mantenerla de manera indefinida porque los clientes ya se habían acostumbrado a ella.

Las promociones también influyen en la imagen de marca. Algunas empresas hacen muy pocas promociones, otras, sin embargo, las tienen en funcionamiento permanentemente. En función de los productos que vendamos y nuestro posicionamiento debemos tomar la mejor decisión, pero debemos recordar que no conviene abusar de ellas.

El incentivo normalmente debe tener alguna relación con el producto, aunque no debe eclipsarlo. Las promociones de venta suelen ir dirigidas al cliente final, aunque, dentro de la política de asociación con los canales de distribución se suele también incentivar al canal de distribución.

Ejemplos de incentivos en la promoción de ventas son:

a. Regalo de un libro cuando compramos una revista.

b. Sorteos por la compra del producto. Muy utilizado por las empresas de gran consumo. Este tipo de promociones se suelen comunicar en el *packaging*.

c. Entrega del incentivo por una cantidad de dinero adicional. Esto es muy utilizado por los periódicos, que por una cantidad determinada entregan colecciones de todo tipo, con esto consiguen incrementos importantes de su difusión. Además, utilizan el famoso de sistema de cupones. En este caso el cliente por comprar un determinado número de días el periódico y coleccionar estos cupones recibirá un determinado regalo. Este puede ser gratuito o tener un precio que suele ser un precio especial.

d. Regalo de más cantidad del producto que el cliente ha comprado. El famoso 2x1 que ahora se está convirtiendo en 3x2.

e. Dar nuestro producto a probar. Este tipo de promoción también es muy utilizada por las empresas de gran consumo. Las pruebas de producto son más efectivas cuanto más cerca estemos del punto de venta.

f. Entregar un producto similar al que el cliente acaba de comprar. Por ejemplo, cuando compramos un determinado tipo de colonia nos dan una muestra gratuita del altershave.

g. Otro tipo de inventivos están enmarcados en los programas de fidelización. A veces, durante un tiempo determinado ofrecen más puntos de los que corresponderían por hacer una compra.

2.4.5 La política de comunicación y relaciones públicas

Ya son muchos los autores y estudiosos del marketing que opinan que algo tan importante como construir una marca no se hace con publicidad, o sólo con publicidad, sino que necesita de una adecuada política de relaciones públicas.

Lo más importante que debemos concluir de la lectura de este punto es que el poder que tienen los medios de comunicación

para transmitir sus mensajes es superior al que tiene la utilización de la publicidad.

El acceso a los medios de comunicación no está limitado a las grandes empresas, aunque así lo parezca. Las PYMES deben tener en cuenta este punto cuando realicen sus planes de marketing y reservar una parte de su presupuesto para acompañar a una política de relaciones públicas ambiciosa.

Muchas empresas de todos los tamaños piensan que ya se plantearán tener cobertura en los medios de comunicación cuando lo necesiten, pero esto es una política incorrecta. Si no vamos construyendo una relación de comunicación constante con los medios, podemos encontrar problemas cuando realmente necesitemos acceder a ellos.

Además, cada vez son más los directivos que apuestan por políticas de relaciones públicas porque saben que la rentabilidad de ellas puede ser muy superior a las obtenidas por canales como la publicidad. Este incremento de la confianza de los responsables de las empresas se debe, entre otras cosas, a que existen muchas herramientas que permiten cuantificar el verdadero retorno que se obtiene utilizándolas.

Las relaciones públicas y la comunicación no son propiedad de las empresas. Países, personas, lobbies, asociaciones, clubs deportivos, etc., son usuarios frecuentes de este tipo de política porque el efecto sobre sus clientes es manifiestamente eficaz.

El objetivo del plan de comunicación no es otro que transmitir nuestros mensajes clave a nuestras audiencias objetivo y establecer los correspondientes planes de acción.

Lo que podemos tener claro es que transmitir nuestros mensajes utilizando eficazmente los medios de comunicación multiplicará el efecto que deseamos sobre nuestro target.

Todos confiamos más en algo que leemos como noticia en un diario a algo que vemos con el formato de anuncio ya que

sabemos que los anuncios no son imparciales. Las empresas transmiten y omiten lo que les interesa para cada caso. Cuando un periodista, imparcial, habla sobre nosotros el efecto será mucho más rentable. A continuación veremos algunas cuestiones que debemos plantearnos en nuestro plan de comunicación:

a. Identificación de personas clave para la empresa o ***stakeholders.*** Alrededor de cualquier empresa o proyecto empresarial hay personas o grupos de personas que influyen en él directa o indirectamente. Estas personas, por lo tanto, juegan o pueden jugar un papel clave en la consecución de determinados objetivos. Normalmente pertenecen a otras empresas, a asociaciones, instituciones, administración, etc., aunque en otros casos podría darse la circunstancia de que estas personas no pertenecieran a ningún grupo.

   En cualquier caso, estas personas o instituciones deberían ser identificadas tenerlas controladas, conocerlas y, si fuera preciso, establecer planes de acción concretos hacia ellas. La identificación es un proceso que puede ser complejo. Los miembros de la empresa que quiere identificar a sus *stakeholders* pueden, después de mucho trabajo, identificar a muchas de ellas, pero algunas agencias de comunicación tienen equipos de profesionales enfocados a la realización de este tipo de acciones. Esta es una excelente opción, ya que, identificaríamos a muchas personas, empresas o instituciones que ni nos imaginábamos. Además, muchas veces es difícil para nosotros identificarlos, como por ejemplo, cuando trabajamos en una Comunidad Autónoma distinta a la nuestra.

b. **Mapping.** Es un documento que recoge todos los *stakeholders* identificados y detalla un pequeño *curriculum vitae* de cada uno, así como una pequeña descripción sobre la posición que puede tener hacia la empresa o proyecto. La descripción de cada uno de ellas nos ayudará a decidir si debemos hacer algún tipo de acción posterior que estará plasmada en un plan de acción. Las acciones que pueden estar contenidas en el

plan de acción pueden ir encaminadas, por ejemplo, a lograr el apoyo de una determinada persona, conseguir una actitud de la administración pública hacía nuestro proyecto, etc.

c. **Mensajes clave.** es aquella información crítica que queremos transmitir. Los mensajes clave varían en función del objetivo que tengamos, la audiencia, el canal de comunicación, etc.

d. **Acciones con la comunidad local.** En muchos planes de comunicación y relaciones públicas la comunidad local jugará un papel clave. Dentro de la comunidad local identificamos colegios, musesos, asociaciones de vecinos, o de cualquier otro tipo, clubes deportivos, etc. Lo importante, es tener bien identificada a la comunidad local en el ámbito que trabajamos. Muchas veces, juegan papeles muy relevantes por la fuerza que pueden llegar a tener sobre los vecinos, que pueden ser nuestros clientes, o, sobre la administración pública. La comunidad local tiene una especial importancia en determinados sectores económicos, como por ejemplo, el inmobiliario.

e. **Acciones para la Administración pública.** La administración tiene la potestad de otorgar licencias, subvenciones, concesiones de todo tipo, etc. Además, puede tener un papel muy relevante en la consecución de nuestros objetivos. Por ello, es importante abordar en nuestro plan de acción, actividades dirigidas a conseguir algo de las administraciones. Unas veces estas acciones pueden consistir simplemente en presentar nuestro proyecto o empresa a personas clave, invitarlas a eventos o recepciones, buscar una determinada acción por su parte, etc.

   Para desempeñar adecuadamente esta función tenemos que conocer muy bien la administración. Esto puede ser difícil, por lo tanto siempre es recomendable la contratación de profesionales o empresas que se dediquen a este tipo de acciones.

f. **Acciones con los medios de comunicación.** Los medios de comunicación tienen una gran fortaleza en la sociedad actual. Independientemente de cual sea nuestra actividad debemos contar con ellos para conseguir nuestros objetivos. Llegar a ellos

puede parecer difícil, pero no lo es tanto simplemente tenemos que generar noticias lo que no es tan complicado como muchas personas creen. Las agencias de comunicación se encargan de transformar en noticia lo que una empresa hace en su día a día. Manejar adecuadamente los medios es complejo y no puede estar en manos de personas que no los conocen. Los expertos en comunicación saben cuando es bueno comunicar y cuando, por el contrario, es mejor no decir nada. Además, saben como tratar con los medios en casos de crisis.

Por otra parte, un plan de comunicación podría incluir estos efectos adicionales:

a. **Formación de portavoces:** para conseguir que los responables de la empresa sepan atender adecuadamente a los medios de comunicación y obtener el máximo beneficio de estos.

b. **Manual de crisis:** una guía de actuación que la empresa debería seguir en caso de crisis.

c. **Análisis de los medios:** para tener siempre un barómetro de lo que piensan de nosotros y, en su caso, preparar programas de actuación dirigidos a fortalecer o a corregir.

Las herramientas que se suelen utilizar en los planes de comunicación son:

- **Nota de prensa:** podemos utilizarla cuando hemos generado una noticia. Es un documento que enviamos directamente al medio de comunicación para que sea publicado. Los medios reciben diariamente una cantidad ingente de notas de prensa por lo que es importante tener en cuenta algunas recomendaciones:
  - Intentar ajustarnos a una sola hoja.
  - Identificar la persona que envía la nota y la forma de contactar con ella.
  - Ser lo más concreto posible.

- Evitar la jerga.
- Utilizar un antetítulo, titular y resumen de la nota. En este resumen no debemos desvelar todo, pero sí despertar el interés.

- **Dossier de prensa:** normalmente cuando hacemos un lanzamiento de un producto o una nueva unidad de negocio o incluso una nueva empresa, podemos utilizar esta herramienta. Un dossier de prensa normalmente contiene bastante información y su formato puede ser muy creativo. De nuevo nos encontramos con el fenómeno de la masificación. Los periodistas reciben muchos, por lo que de nuevo conviene tener en cuenta algunas recomendaciones:
  - Incluir una presentación de la empresa o producto.
  - Incluir fotos.
  - Incluir notas de prensa.
  - CD-ROm o DVD.
  - Muestras del producto.
  - Vídeos.
  - Folletos.
  - etc.

- **Rueda de prensa:** es un evento en el cual uno o varios representantes de la empresa convocan a los medios para comunicarles directamente una noticia y para permitirles hacerles preguntas. Normalmente se utilizan cuando la noticia que se quiere comunicar tienen una especial relevancia o cuando la nota de prensa es insuficiente para comunicarla adecuadamente. Podemos utilizarlas de nuevo para comunicar lanzamientos de productos, resultados anuales, etc. Cuando decidamos convocar una rueda de prensa tenemos que prepararla muy bien. Esto incluye tener claros los mensajes clave, el Q&A, los objetivos, conocimiento a fondo del tema, etc.

EL **Q&A** o las preguntas y respuestas es un documento que recoge todas las preguntas que pueden hacernos nuestros interlocutores y las respuestas que debemos darles. Es muy útil hacer este ejercicio porque nos hace anticiparnos a la entrevista. Debemos tratar que en la elaboración de este documento intervengan personas de nuestra organización que puedan proponer preguntas rebuscadas e inteligentes. Esto enriquecerá el documento

Tenemos que convocar a los medios sin perder de vista la hora. Esto podría condicionar la cobertura que posteriormente vayamos a obtener. Tenemos que tener en cuenta que son muy importantes los momentos anteriores y posteriores a la rueda de prensa. Aquí, podemos estar incitados a hablar más abiertamente con los periodistas porque no tenemos los micrófonos delante, pero debemos recordar que con un periodista no se pueda hablar *off the record*.

- **Comidas/Desayunos con la prensa:** como su propio nombre indica podemos invitar a comer a un grupo de periodistas para comunicarles algo. A veces, estas comidas, se hacen antes de un evento de la empresa y se aprovecha para profundizar en algún tema en cuestión.

Medios para llegar a los clientes: Medios generales/ publicitarios

Hasta el momento hemos seguido el siguiente ciclo:

a. ¿Dónde están los consumidores? Análisis del mercado.

b. Hemos descubierto a nuestros potenciales clientes dentro del gran mercado: segmentación de mercados.

c. Hemos puesto las bases para construir un posicionamiento adecuado, analizando estratégicamente nuestra empresa y la de los competidores. Tenemos una fortaleza respecto a los demás, la ventaja competitiva.

d. Con estos elementos ya claros, hemos definido adecuadamente las políticas de marketing. De esta manera, ya tenemos definido nuestro producto, el precio, el tipo de distribución que haremos y las políticas de promoción y comunicación.

Por lo tanto, ya sabemos que tenemos qué decir a los clientes y potenciales, ahora, debemos averiguar qué tipo de caminos tenemos para contactar con ellos y convencerles.

Comunicar adecuadamente nuestros mensajes marcará gran parte de nuestro éxito. Podemos tener un excepcional producto, pero los consumidores tienen que saber lo que tenemos y lo que ellos lo pueden comprar.

Para comunicarnos adecuadamente con nuestros públicos tenemos que saber cuáles son los vehículos más adecuados. Cada vehículo tiene ventajas e inconvenientes y además, cada producto es susceptible de ser comunicado mejor en un determinado vehículo. En un lenguaje más "marketiniano", de lo que ahora vamos a hablar es de planificación de medios. Una buena planificación es básica para incrementar su cartera de clientes.

Estos vehículos de los que hablamos antes son los medios publicitarios. Entendemos por medios publicitarios todos aquellos en los que podemos comunicar o anunciar nuestros productos. Soportes son cada uno de los diferentes marcas que pertenecen a un determinado medio. Por ejemplo, un medio publicitario sería la televisión, y un soporte sería Antena 3 TV.

Lo primero que debemos averiguar es qué medios son los más adecuados para comunicarnos con nuestros clientes, posteriormente decidiremos qué soportes son los mejores.

3.1 Listado de medios de publicitarios generales

Los principales medios publicitarios son:

a. Televisión.

b. Radio.

c. Cine.

d. Prensa.

e. Revistas.

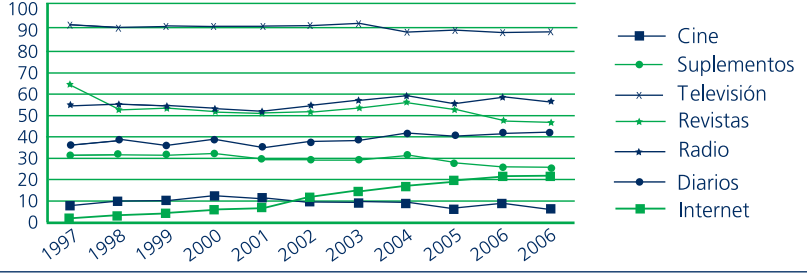
f. Suplementos.

g. Internet.

h. Exterior.

Figura 4.1. La evolución de la penetración de los medios.

Evolución (Penetración %)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Diarios	37,7	38,9	36,2	38,8	35,8	37,4	39,7	41,1	41,1	41,8	41,3
Suplementos	32,4	31,9	31,8	32,1	30,4	29,5	29,4	30,4	27,7	26,4	26
Revistas	64,7	53,2	53,8	53,8	52,8	51,4	53,1	55,1	53,8	47,7	46,8
Radio	55	53,6	53	52,9	52,4	54,7	57,8	58,8	55,6	58,1	55,8
Televisión	90,7	89,4	89,4	89,2	89,2	89,8	90,7	88,6	88,9	88,6	88,6
Exterior										50,7	50,2
Cine	8,8	10,2	10,2	11	11,2	10,2	9	8,9	7,1	8	6,8
Internet	0,9	1,8	2,9	5,8	9	10,6	13,6	16,8	19,7	22,2	23,2



Fuente: EGM Año móvil.

De la anterior figura, extraemos que el medio que más llega a la población general es la televisión. Un 88,6% de la población accede a ella. Por el contrario, el porcentaje que nos encontramos en la categoría de cine es de tan solo un 5,8%.

¿Significa esto que siempre la televisión es el mejor medio para anunciarse? La respuesta es muy clara: no. Obviamente, ella llegará a un alto porcentaje de la población, pero tenemos que tener en cuenta algunas variables antes de decidir cuáles son los medios publicitarios que hemos de utilizar para llegar a los potenciales clientes.

3.2 Variables para planificar

Antes de explicar en detalle que característica reúne cada medio, debemos tener en cuenta algunas de las variables que afectan a la planificación de medios.El conocimiento de ellas es fundamental y hará que la estrategia sea una u otra. Entre las más importantes tenemos:

a. **El producto:** hay productos que se comunican mejor utilizando determinados medios. Por ejemplo, los productos de gran consumo deben ser comunicados en televisión ya que es el medio que mejor llega a la mayoría de la población.

b. **Los consumidores:** al igual que en el producto, en función del consumidor al que nos dirijamos tendremos que usar unos medios u otros.

c. **Los objetivos finales de la campaña:** en función de lo que queramos conseguir planificaremos de una u otra manera.

d. **El presupuesto:** es un factor clave que determina la estrategia de medios. El presupuesto habrá que repartirlo eficazmente entre los distintos medios y soportes. Cuando sea pequeño tenemos que agudizar el ingenio e incluso utilizar acciones de marketing de guerrilla.

3.4 Conceptos clave para la planificación

Antes de realizar un ejercicio de planificación debemos estar familiarizados con algunos conceptos. Tan sólo vamos estudiarlos someramente

- **El universo:** Conjunto total de los individuos con los que estamos trabajando. Por ejemplo para EGM el universo es de 37.911.000 personas, que son las personas que residen en España y tienen más de 14 años.

- **La muestra:** La muestra es una representación del universo. Son un conjunto de personas que pertenecen al universo, seleccionados por un conjunto de métodos que permiten considerarla como representativa de todo el universo.

- **La penetración:** Es el número total de individuos de nuestro target a los que llegamos. Suele estar expresado en porcentaje. Si hablamos de la penetración de un determinado medio sería la cantidad de individuos del universo que ven ese determinado medio.

- **La audiencia:** Es el conjunto de personas del universo que están viendo un programa determinado.

- **Audiencia objetivo o audiencia útil:** es el conjunto de personas que están viendo un programa determinado y además pertenecen a nuestro target.

- **El rating:** es igual que la audiencia pero expresado en porcentaje. El rating de un determinado programa es el porcentaje total de personas de un determinado segmento que lo está viendo. Si por ejemplo estamos interesados en mujeres de 35 a 50 años, el rating estará expresado por el número de mujeres de 35 a 50 años que están viendo un determinado programa sobre el universo total de mujeres de 35 a 50 años.

- **Audiencia acumulada:** es el conjunto total de personas que ha visto un determinado spot.
- **Audiencia neta:** es la cantidad de personas únicas de nuestro target que han estado expuestas a nuestra campaña, es decir, eliminamos duplicados. Una persona del target puede ver el anuncio en varios medios, en este caso, para calcular la audiencia neta sólo le contabilizaremos una vez.
- **La cuota de pantalla:** es el porcentaje total de participación de un programa en el índice total de audiencia. Es decir, por ejemplo, para televisión, la cuota de pantalla de un determinado programa de un minuto determinado es el porcentaje de personas viendo ese programa en ese minuto sobre la totalidad de personas viendo la televisión en ese momento.
- **OTS (*Oportunity to see* o oportunidad de ver):** es el número de veces nuestro público objetivo puede ver nuestro anuncio en el conjunto de los soportes de la campaña. Un OTS de 7 veces nos indicará que cada individuo de nuestro público tendrá la oportunidad de ver 7 veces nuestro anuncio.
- **Cobertura:** es el porcentaje de nuestros target que ha estado expuesta a nuestra campaña. Por ejemplo, si nuestro target fueran mujeres de 35 a 50 años (supongamos que en este grupo hay 500.000 mujeres) y la campaña ha alcanzado a 250.000 mujeres de este grupo, habríamos tenido a cobertura del 50%.
- **La frecuencia:** es la cantidad de veces que cada individuo de nuestro target ha tenido opción de ver la campaña.
- **El GRP (*Gross Rating Point*):** es la multiplicación de la cobertura por las oportunidades que ha tenido nuestro target de ver la campaña. Si nuestra cobertura fue del 50% y la frecuencia de 4, los GRP serían 200.

- **Coste por mil:** es el resultado de multiplicar el coste del anuncio por mil y después dividirla por la difusión del medio, nos sirve para comparar el coste de la publicidad de distintos medios de comunicación.

Podemos utilizar la difusión total del medio o, si tenemos información, tan sólo la difusión entre los individuos que pertenecen a nuestro público objetivo.

3.5 Análisis de las fortalezas y las debilidades de los medios

3.5.1 La televisión

Fortalezas	• Es el medio publicitario con la cobertura más alta. La televisión llega en España a casi el 90% de la población. Para llegar al gran público es el mejor medio. • El carácter audiovisual del medio lo hace muy atractivo para la comunicación de mensajes. • La entrada de canales temáticos favorece paulatinamente la segmentación de este medio. • Cada vez los formatos son más originales y no se ajustan al típico spot.
Debilidades	• El zapping que está completamente extendido. Debido a la saturación de anuncios publicitarios cuando éstos empiezan se cambia de canal por lo que perdemos posibilidades de que nos vean. Últimamente las cadenas de televisión se las ingenian para evitar el zapping. Por ejemplo, la cadena Telecinco mantiene durante la emisión de publicidad la carrera de Fórmula 1 en el cuadrante inferior izquierdo. Otros programas desvelan durante la emisión de anuncios alguna cuestión que tiene que ver con el respectivo programa. • El recuerdo de un anuncio de televisión requiere muchos impactos en el público objetivo. • La televisión tiene una barrera de entrada muy importante para muchos anunciantes: el coste. Aunque el coste por impacto puede ser bajo, el acceso al medio normalmente es muy caro.

3.5.2 La radio

Fortalezas	• La inmediatez es una de sus principales fortalezas. La radio tiene una total flexibilidad de estructura, lo que le permite ser el primer medio en dar una noticia. • Hay una importante cercanía con el oyente. Incluso se puede interatuar con él por medio de concursos, etc. • Otra de las grandes fortalezas de la radio es su capacidad de segmentación. • La radio llega a la totalidad de la población.
Debilidades	• Al igual que la televisión necesitamos muchos impactos para llegar eficazmente a nuestro target. No perdura como en un periódico o una revista. • El formato no nos permite tener el elemento visual. • La audiencia suele estar excesivamente fragmentada. • Cada vez es un medio más saturado, al igual que la televisión.

3.5.3 El cine

Fortalezas	• La receptividad del espectador es muy alta. Recibe de buen agrado la publicidad que se ofrece antes de la película. • No nos encontramos demasiados anuncios antes de una película. La saturación no es alta. • Podemos segmentar muy eficazmente.
Debilidades	• Como hemos comentado anteriormente, la tasa de asistencia al cine es decreciente y, además, la penetración de este medio es de tan solo un 5,8%.

3.5.4 Outdoor o publicidad exterior

Fortalezas	• La notoriedad de este medio es muy alta. • Cada vez es un medio publicitario más masivo. Se llega a la práctica totalidad de la población. • Son una excelente opción para campañas *teaser* (para crear expectación) o para crear recuerdo o introducción de una marca o acciones promocionales. • Cada vez los proveedores son más sofisticados y proactivos.

Continúa

Fortalezas	• No necesitamos una acción previa del target. Esta expuesto a este tipo de publicidad aunque puede ser un receptor pasivo. • Hay una infinidad de diferentes soportes, marquesinas, autobuses, metro, quioscos, paradas de autobús, cabinas de teléfono, estaciones de tren, aeropuertos, etc. • Puede ofrecer llamada a la acción inmediata con la incorporación en el anuncio de una dirección de Internet, un número de teléfono, etc. • Los proveedores de estos medios cada vez tienen más información sobre su efectiva utilización en función de los resultados obtenidos por sus clientes.
Debilidades	• Los soportes son caros. • El target puede tener una actitud poco receptiva a este tipo de publicidad. En algunos casos podría considerarse intrusiva. • El espectador ante este medio publicitario es pasivo • La ley cada vez es más restrictiva con este tipo de publicidad, especialmente es lo que se refiere a la ubicación de ésta en las carreteras • La producción de estos elementos puede ser cara.

3.5.5 Los periódicos

Fortalezas	• Debido a la fuerte competencia, cada vez es más sencillo obtener formatos diferentes o más espectaculares en este medio. • El auge de Internet permite acceder a ofertas conjuntas de publicidad en el que se combinan el soporte papel con el de Internet. • Inmediatez en la llegada del impacto a nuestro target. • Se puede segmentar de una manera bastante eficaz. La eficacia de la segmentación depende mucho del tipo de producto o servicio que esté comercializando. Los periódicos suelen tener valiosa información de sus lectores. • No se necesita una gran antelación para enviar los originales. Los periódicos suelen ser flexibles. • La audiencia de los periódicos suele ser de un perfil más alto. • Son un medio que goza de una importantísima credibilidad.

Continúa

Debilidades	• Para alcanzar eficazmente al target se necesitan realizar varias inserciones. • En muchos periódicos, casi el 70% de su contenido es publicidad. • En España se lee poco el periódico si bien desde 2003 se nota una cierta tendencia al alza. • Difícil medir el éxito de una campaña, salvo si se usan sistemas de marketing directo, cupones, etc. • El precio de acceso a la publicidad en los periódicos es alto.

3.5.6 Las revistas

Fortalezas	• La temática de la revista permite segmentar eficazmente, las revistas disponen de buena información sobre sus lectores. • Los formatos publicitarios suelen ser más llamativos que en otros medios escritos, además, muchas ofrecen a los anunciantes la posibilidad de encartar muestras de determinados productos. Este tipo de acciones suelen ser muy caras para el anunciante. • El anuncio publicitario permanece más tiempo debido a que la peridocidad de las revistas suele ser como mínimo semanal. • La pertenecia de muchas revistas a grupo de comunicación puede suponer el obtener un paquete de acciones publicitarias que combienen varios soportes.
Debilidades	• Hay una clara tendencia descendiente en la lectura de revistas. • Aunque hay un elevado número de revistas en circulación, no todas tienen índices de lectura considerados adecuados por los anunciantes. • El precio de acceso suele ser alto. • Las artes finales de su publicidad deben ser enviados con bastante antelación debido a sus cierres.

3.5.7 Internet

Fortalezas	• Es, sin duda, el medio que más crece. • La flexibilidad en cuanto a formatos y tipología del anuncio suele ser enorme. • La personalización puede ser total. • El precio, todavía puede ser muy interesante, especialmente el coste por impacto. • Es fácil medir el éxito de una campaña • Importante grado de interacción con el target. • Es el medio más global.
Debilidades	• Aunque su crecimiento es elevado, por el momento la penetración es baja, tan sólo del 23,2%. • Empieza a haber saturación publicitaria. • Este medio todavía genera una importante desconfianza. • No es útil para llegar a determinado tipo de clientes.

Herramientas de marketing para alcanzar a los clientes

En el capítulo anterior hemos hecho un repaso a todos los medios que nos permiten lanzar mensajes a los potenciales clientes para captarlos o a nuestros actuales clientes para que sigan comprando.

Las herramientas que el marketing pone a nuestra disposición para conseguir aumentar nuestra cartera de clientes son muchas. En este capítulo vamos a repasar las más importantes. El conocimiento y uso adecuado de éstas es importante para que nuestros mensajes sean efectivos en nuestros clientes. A continuación listamos las herramientas que estudiaremos en este capítulo:

a. El marketing directo y la venta cruzada.

b. El marketing relacional y la atención al cliente.

c. Su página web como herramienta para la captación.

d. El telemarketing activo y pasivo.

e. El marketing ferial.

f. Los eventos.

g. El patrocinio.

h. El marketing social.

i. Papelería, decoración, ambiente y regalos promocionales.

j. Las redes de contactos.

k. El lobby.

Fundamentalmente estos son los temas que veremos en el capítulo, cada uno de ellos daría para escribir un libro por lo que trataremos de resaltar las ideas más importantes.

4.1 El marketing directo

La mayoría de las acciones que estudiábamos en el capítulo anterior, nos permitían comunicaciones masivas, es decir, con un gran número de clientes o potenciales clientes a la vez. De esta manera, con un spot de televisión, podemos conseguir que bastantes de nuestros potenciales nos vean a la vez. Esto, tiene muchos aspectos positivos, pero no debemos perder de vista que también los tiene negativos. ¿imagina cuántas personas que no son de nuestro target han visto nuestros spots? El principal problema radica aquí, en la despersonalización del mensaje, no podemos tratar de tú a tú a un cliente en spot de televisión convencional.

El marketing directo es una actividad del marketing que permite contactar directamente con los clientes o potenciales clientes para comunicar nuestros mensajes. Para muchos, es un canal de distribución directo, en el que la empresa no necesita de nadie más para contactar con el cliente.

El marketing directo permite personalizar la oferta al máximo, además, tiene otras muchas ventajas que detallamos a continuación:

a. Permite seleccionar por medio de bases de datos a las personas con las que queremos contactar.

b. Le permite al cliente responder al ofrecimiento inmediatamente.

c. Los resultados son perfectamente mensurables.

d. Como decíamos antes, puede personalizar la oferta todo lo que quiera o lo que le permitan sus sistemas.

e. Permite crear relaciones duraderas, rentables y personales con los clientes.

De acuerdo con lo explicado anteriormente, el marketing directo permite contactar directamente con los clientes, pero, ¿cuáles son los medios que tenemos para contactar adecuadamente con ellos?

Actualmente son muchos los elementos que tenemos, a continuación enumeraremos algunos ejemplos:

a. Realización de llamadas de telemarketing para comunicarnos con los clientes.

b. Envío de catálogos a potenciales o clientes para conseguir venta, (venta por catálogo).

c. Envío de una carta junto con un folleto explicativo de algún producto y un cupón para facilitar la respuesta inmediata del potencial.

d. Acciones de marketing dirigidas utilizando internet.

e. Televisión interactiva.

f. Envío de e-mail.

Como vemos, son muchas las opciones que tenemos para comunicarnos con los clientes o con los potenciales clientes, pero para hacerlo de una manera eficaz debemos seguir una serie de pasos y valernos de algunas herramientas que nos permitirán que nuestros ratios de respuesta sean más atractivos.

En una típica acción de marketing directo debemos contar con los siguientes elementos:

a. La base de datos.

b. La creatividad.

c. Las particularidades de cada canal de comunicación.

d. Los objetivos.

4.1.1 Bases de datos de clientes

La base de datos es la agrupación de información relativa a nuestros clientes o a nuestros potenciales clientes. El soporte en

el que tenemos estos datos puede ser físico o digital. Lo más adecuado es utilizar soportes digitales porque nos permiten mucha más flexibilidad y maniobrabilidad.

Todas las empresas deben tener bien registrados los datos de todos sus clientes. ¿Qué información debemos registrar de nuestros clientes? La respuesta es muy sencilla: cuanta más mejor, pero bien organizada y estructurada. Sí no disponemos de un sistema ERP, en el mercado puede encontrar muchos programas que nos permitirán elaborar nuestra propia base de datos de clientes, pero antes de empezar a diseñar una base de datos debe saber cuáles son los objetivos que quiere cubrir con ella. Nosotros apuntamos algunos objetivos que pueden ser útiles:

a. Clasificar a sus clientes en función del valor que aportan a su empresa.

b. Clasificar a los clientes en función del tipo de producto que consumen.

c. Clasificar en función del gasto y la periodicidad del mismo.

d. Clasificar según notas de reclamaciones o incidencias con los clientes.

e. Clasificar por frecuencia de compra.

f. Clasificar en función de gustos, preferencias, sexo, etc.

g. Clasificar por última comunicación de la empresa con el cliente.

h. Clasificar según la pertenencia o no a clubes de fidelización

i. Lista Robinson y cumplimiento con la LOPD. Una lista Robisnson está formada por personas que han manifestado expresamente que no quieren recibir publicidad

Si tenemos todos estos elementos claros, su política de acciones de marketing directo será mucho más eficaz, podremos agrupar a los clientes en función de variables que decidamos y podremos economizar los envíos que hagamos. De esta manera, por ejemplo, sabremos qué clientes atienden mejor a este tipo de

canal de venta, cuándo es el mejor momento para enviarle una nueva oferta, podrá ofrecer productos complementarios y hacer venta cruzada, qué clientes son más rentables y, por lo tanto, podemos invertir más en ellos y, al contrario.

Bases de datos externas

Las bases de datos externas son aquellas que utilizamos frecuentemente para ponernos en contacto con potenciales clientes, tienen algunas ventajas y algunos inconvenientes.

Las ventajas principales son que nos ofrecen información básica de muchos posibles clientes a precios razonables, y los inconvenientes radican principalmente en que son difíciles de mantener actualizadas.

4.1.2 La creatividad

En un mundo plagado de información es fundamental que su mensaje o el "envoltorio" de su mensaje destaque entre el resto. Este punto adquiere una importancia añadida cuando utilizamos el clásico envío de carta, folleto y cupón. Todos recibimos una cantidad ingente de este tipo de envíos y la mayoría se van a la basura sin siquiera ser abiertos, por eso debemos pensar en fórmulas creativas no sólo para el interior, es decir, para el contenido sino para el exterior, es decir, para el continente.

4.1.3 Los objetivos y su medición

A continuación explicaremos algunas formas de medir nuestras campañas de marketing directo, esto nos permitirá ajustar nuestras tácticas para centrarnos en lo que funciona y dejar de hacer las acciones menos rentables:

a. **Coste unitario:** costes totales/número de envíos. Si el coste de hacer una campaña, incluido la creatividad, el franqueo, manipulado, alquiler de las base de datos, etc. es de 50.000€ y hacemos 10.000 envíos nuestro coste unitario será de 5€. Es importante ir comparando el coste unitario que tenemos en cada campaña.

b. **Éxito de la campaña:** es el resultado de dividir el número de respuestas positivas que hemos obtenido entre el número total de envíos efectuado. La respuesta positiva podría ser o una venta o, si el objetivo del mailing era informar, una solicitud de información.

c. **Conversión de solicitudes:** si el objetivo del mailing era que el cliente solicite más información para posteriormente tratar de venderle el producto, deberíamos saber cuál es el porcentaje de personas que, después de solicitar más información realizan una venta en firme. Esto lo haríamos dividiendo las ventas entre las solicitudes de información.

d. **Morosidad:** debemos medir cuál es la morosidad ya que en determinadas acciones de marketing directo puede ser alta. El índice sería el resultado de dividir la cantidad de pedidos morosos entre el número total de pedidos.

e. **Coste por cada respuesta:** para averiguarlo tendríamos que dividir el coste total de la campaña entre los pedidos totales.

4.2 El marketing relacional

En el apartado anterior, estudiábamos una forma efectiva de comunicarnos con nuestros clientes, ahora veremos cómo uno de los objetivos más importantes para los profesionales del marketing es conocer a nuestros clientes para así poder hacer comunicaciones más efectivas.

El marketing relacional no es más que la propia evolución de la base del marketing a nuestros días. Cada vez hay más competidores, el consumidor tiene más información y, por lo tanto, es más sofisticado siendo sus exigencias cada vez mayores. Con este panorama no nos queda más remedio que tratar de conocer lo mejor posible a nuestros clientes, de esta manera conseguiremos:

a. Saber cuáles son los clientes más importantes y, por lo tanto, en los que más recursos debemos invertir y en lo que menos.

b. Adaptar los productos, servicios, promociones, comunicación, etc. a las particularidades de cada cliente o grupo de clientes.

c. Desarrollar el valor de los clientes consiguiendo una fidelización de estos.

De lo que se trata, fundamentalmente, es de gestionar las relaciones con los clientes. Esta gestión supone poner al cliente en el centro de la organización, y, por lo tanto, todas las áreas funcionales deben trabajar para él. Es fácil suponer que para conseguir este tipo de orientación, la decisión no emana del departamento de marketing, sino de las más altas esferas de la organización.

Crear una empresa centrada en el cliente supone un compromiso de toda la organización, no sólo de las acciones concretas que el departamento de marketing pueda ejecutar. Sin este grado de compromiso es muy difícil hacer de su empresa una empresa orientada al cliente.

Si tenemos ese grado de compromiso de la alta dirección podemos empezar a trabajar. Para conocer bien a nuestros clientes lo primero que tenemos que conseguir es la máxima información de ellos, en el punto anterior ya hablamos de la importancia de la base de datos, pero, ¿cómo alimentamos la base de datos?

En la base de datos debemos incorporar la máxima información posible, esta información la podemos conseguir de muchas formas, como por ejemplo:

a. Si la empresa tiene fuerza comercial, ésta es una de las más importantes entradas de datos de la que disponemos: hablar con los comerciales, pedirles que rellenen formularios de cada visita y analizar lo que nos cuentan de los clientes.

b. Los *Call Center* son unidades que disponen de mucha información de sus clientes y potenciales clientes. Debemos trabajar de la mano con ellos para integrar en sus procedimientos mecanismos que le disponen analizar la máxima información que entre en estas unidades.

c. Registrar adecuadamente las quejas, comentarios y sugerencias. Con cada cliente que se queja, tenemos la posibilidad de retenerlo para toda la vida. Debemos escucharlo y ser atentos con él.

d. Facilitar líneas 900 para que los clientes puedan contactar fácilmente.

e. Emitir campañas cada cierto tiempo que permitan obtener información de los clientes y premiar a los clientes que le dan información. La utilización de encuestas, cuestionarios o llamadas de control son buenos sistemas, aunque no podemos abusar de ellos.

f. Clubs de fidelización, estos son potentísimos si están bien gestionados.

g. Realizar cursos o conferencias para sus clientes y potenciales

h. Reunir información realizando sorteos cuando asista a una feria o evento.

i. El servicio postventa.

j. Por supuesto, debemos aprovechar cada venta para obtener la máxima información y utilizar los múltiples métodos posibles para ello. Por ejemplo ofrecer descuentos en las ventas próximas a cambio de rellenar una ficha. No olvidemos registrar información como:

Datos personales:

a. Dirección postal particular y profesional.

b. Tipo de empresa en la que trabaja.

c. Cargo.

d. Teléfono. Fax y móvil.

e. Correo electrónico.

f. Sexo.

g. Edad y fecha de cumpleaños.

h. Hábitos.

i. Hobbies.
j. Estado civil y número de hijos.
k. Edad de los hijos.

Datos relativos a la compra:

a. Fecha de la compra.
b. Producto adquirido.
c. Precio.
d. Pertenecia a alguna promoción.
e. Canal.
f. Contactos hasta la compra.
g. Incidencias.
h. Reclamaciones.
i. Impagos.

Con todo lo visto hasta ahora ya sabemos de qué información debemos disponer y cómo poder encontrarla. Ahora tenemos que tratar adecuadamente esta información sin perder de vista nunca los objetivos:

a. Fidelizar al cliente y conseguir que cada vez esté más satisfecho con nuestro producto.
b. Evitar que se vaya a la competencia.
c. Incrementar la frecuencia de compra de nuestros clientes, ofreciéndole también productos complementarios al suyo.
d. Hacer que nuestro cliente sea un portavoz de nuestra empresa y traiga a amigos y familiares hasta nosotros.

Conseguir todos estos objetivos radica en:

a. La calidad de nuestro producto así como la calidad percibida por los clientes.
b. La identificación que tenga el cliente con nuestra marca.
c. Las acciones de la competencia.

El manejo de esta información es imposible con sistemas estándar cuando manejamos cantidades ingentes de información. Para estos casos se necesita utilizar soluciones a medida que diversas empresas de software ponen a nuestra disposición, son los **sistemas CRM.**

La implantación de estos sistemas es compleja y muchos estudios demuestran que en muchos casos no se ha conseguido una satisfacción plena para los clientes. Esto se debe fundamentalmente a creer que la implantación de un sistema profesional de relaciones con los clientes depende exclusivamente de la herramienta informática que los aporta, lo que es un grave error. La clave está en el cambio de filosofía que debe reinar en toda la empresa, desde la más alta dirección hasta los puestos más administrativos.

El **CRM** es una filosofía de empresa cuyo fin es que retengamos a los clientes mejores y obtener a nuevos clientes en las mejores condiciones de rentabilidad, y la base que sostiene esta filosofía es la capacidad de la empresa de hacer sentir a su cliente que es único, que sabemos lo que quiere en cada momento, que nos preocupamos por él y nos acordamos de él, que nos anticipamos a sus deseos, que le premiamos por su confianza, etc.

Para ello son importantes las herramientas informáticas, pero lo más importante es que la empresa gire en torno al mercado y al cliente.

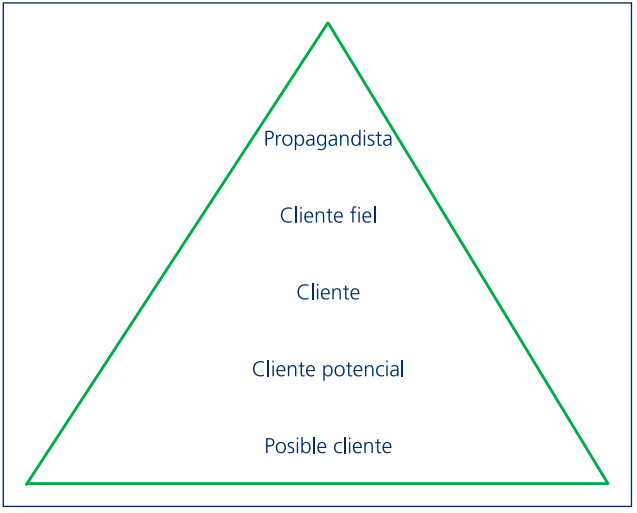
Como mencionábamos anteriormente, si la tipología de nuesta empresa lo permite, podemos utilizar un gestor de bases de datos común para empezar a trabajar las relaciones con los clientes, pero no debemos olvidar que la clave es que tengamos bien administrada toda la información de la que estamos hablando.

Hay muchas empresas con las externalizar la gestión de las bases de datos y a precios relativamente asequibles. A diferencia de las grandes soluciones de CRM, éstas le van a presentar modelos

estándar a los que podemos someternos. Nos puede ayudar si no tenemos capacidad suficiente para administrar toda la información.

La base de datos es tan sólo una herramienta que le permitirá ser más efectiva, pero es un medio, no un fin. El fin son los objetivos que hemos enumerado antes. Lo que tenemos es que conseguir es que un potencial de cliente se convierta en un portavoz de nuestra empresa, para ello se irá escalando cada uno de los peldaños de la escalera de la lealtad o escala de fidelidad del cliente propuesta por el profesor Adrián Payne.

Figura 4.1. Escala de fidelidad del cliente.



a. **Posible cliente:** es un individuo que está dentro del análisis de *scorecard* que hemos realizado. Está todavía lejos de convertirse en cliente de nuestra empresa porque las acciones que hemos realizado son básicamente de identificación y

segmentación. El esfuerzo para conseguir que sea cliente de nuestra empresa es alto y el riesgo que corremos invirtiendo en él, también es el alto.

b. **Cliente potencial:** este individuo ha recibido alguna información de la empresa o él mismo se ha acercado a ella interesándose por algún servicio o producto. Debemos centrarnos adecuadamente en él para que finalmente realice la compra. El esfuerzo que debemos hacer para que se convierta en cliente es menor que para los individuos del grupo anterior, ya que estos, en principio han podido mostrar algún interés o han tenido ya contacto con el producto o servicio de nuestra empresa.

c. **Clientes:** un cliente es aquel individuo que ha adquirido nuestro producto. Ahora empieza la batalla por fidelizarle desde el mismo cierre de la venta. La atención del vendedor, la atmosfera del sitio, todo conforma la impresión del cliente y, por lo tanto, su expectativa. El esfuerzo para mantener a un cliente es muy inferior al de adquirirlo, por lo tanto, es crítica la fidelización de clientes como base para aumentar nuestra cartera de clientes.

d. **Cliente fiel:** es aquel que repite la compra de nuestro producto. Está fidelizado, compra nuestro producto y se siente identificado con él y con la marca. Estos clientes requieren una máxima atención porque entre ellos se encuentran los más rentables para la empresa.

e. **Propagandista:** es aquel cliente fiel que convence a otros para que compren nuestro producto. El objetivo de cualquier acción de marketing relacional es conseguir que los clientes lleguen a este último eslabón. Por supuesto, la inversión en ellos debe ser alta para mantenerlos en este nivel de fidelidad. Se sienten completamente identificados con la marca y sus atributos.

4.3 La página web

La web de la empresa pasa a ser un elemento importante dentro de la estrategia para la captación de clientes. Aunque nuestro

producto o servicio no pueda venderse vía web, ésta no dejará de ser un escaparate que en muchos casos es el primer contacto que va a tener con un posible cliente.

La web tiene infinidad de ventajas, quizá una de las más importantes es la posibilidad que tenemos de acceder a una cantidad importantísima de personas. Una buena estrategia de Internet nos permitirá que muchos posibles clientes nos visiten virtualmente. Con esto, tenemos una buena oportunidad para tratar de convertir a ese posible cliente en potencial cliente, es decir, poder llevarlo a nuestro terreno.

Las webs de las empresas no deben ser una simple exposición de información o un escaparate estático de la empresa. Esto era lo habitual hace algunos años. Ahora debe tratar de interactuar con sus visitantes, sólo así se puede crear un verdadero canal de comunicación.

Internet tiene muchas funciones para una empresa, debemos decidir cuáles deseamos explotar en función de la actividad de su empresa y de sus objetivos estratégicos:

a. Ofrecer todo tipo de información a los usuarios.

b. Comunicarse con los usuarios vía foros, debates, comunicación uno a uno.

c. Comunicar mensajes clave.

d. Presentar la de empresa y sus productos.

e. Si el producto o servicio lo permite, podemos vender directamente por Internet.

f. Teletrabajar.

g. Reforzar campañas de marketing.

h. Ejercer de soporte publicitario para otras empresas.

i. Formar o prestar de soporte técnico.

j. Prestar servicios a los clientes.

4.3.1 Generación de tráfico

Lo más importante para una web es que atraiga la máxima cantidad de tráfico posible y, además, que ese tráfico sea afín al target. La generación de tráfico es el gran caballo de batalla de los grandes portales de Internet. Esto les permite cobrar a los anunciantes tarifas de publicidad más suculentas. Tenemos que saber qué queremos conseguir con la web y en función de esos objetivos diseñarla.

No obstante, independientemente de si decidimos centrarnos en uno u otro objetivo deberemos intentar que la web tenga niveles de tráfico aceptables. Para ellos recomendamos algunas de estas acciones:

a. Intentemos que el diseño sea atractivo, teniendo en cuenta todos los elementos que afectan al diseño de ésta: tipografías, colores, etc. Debemos tratar de que sea diferente.

b. La rapidez es otro elemento importante. Si descargar información de la web es una tarea tediosa para el navegante, perderá ese usuario. Verifiquemos el tamaño de las fotos.

c. Enfoquemos el contenido de la web. No debemos dispersarnos, pensemos en el cliente y en sus necesidades.

d. Es importante darse de alta en todos los buscadores que existen en Internet. Dediquemos tiempo a pensar en las palabras clave que quiere habilitar.

e. Si el presupuesto lo permite, intentemos hacer una campaña de publicidad en medios afines de Internet.

f. Realización de acciones de marketing viral y de e-mail marketing.

g. Permitir a los usuarios que se registren y que tengan un área personal.

h. Poner en la firma de todos los e-mails de los empleados de la empresa un link a la web. Preferentemente invitar a pinchar en el link con alguna táctica (sorteos, descuentos, más información, etc.).

i. Poner la web de la empresa en todos los materiales de papelería que dispongamos así como en todos los elementos de campañas de marketing y publicidad.

j. Actualizar permanentemente la web para conseguir que el usuario repita.

k. Incentivar el registro o la utilización de su web con sorteos, regalos, etc.

l. Utilizar respuestas automáticas cuando alguien se registre o haga consultas a través de su web.

m. Crear foros o encuentros personales con personas de nuestra empresa o con aquellas que puedan resultar interesantes para nuestros clientes.

n. Crear programas de afiliación.

o. Utilizar todas las oportunidades de relaciones públicas para hablar de la web.

4.4 El telemarketing

El telemarketing habitualmente lo asociamos con la atención al cliente, pero no debemos perder de vista que podemos hacer interesantes acciones de captación por este medio.

Para llevarlas a cabo tenemos varias posibilidades, podemos hacer que un departamento de la empresa emita las llamadas o bien podemos contratar una empresa externa. Después de decidir este punto deberemos optar por la base de datos a la que nos queramos dirigir. Este punto es crítico dentro de una acción de telemarketing de captación. Podemos decidir llamar a sus clientes para ofrecerle algún producto, en este caso utilizaremos la base de datos de clientes de la empresa, o bien podemos intentar aumentar la cartera de clientes para lo que podemos comprar o alquilar bases de datos.

Hay muchas empresas que prestan estos servicios. Debemos comprobar que sea una empresa solvente y que garantizan que devolverán el dinero de cada registro no útil, es decir, desactualizado. Es importante que se llame en nombre de la empresa ya que normalmente esto incrementará el interés del receptor. Es conveniente asegurarnos de que la empresa de telemarketing o los responsables que lleven esta acción a cabo, registran la información que obtienen de cada llamada. Esto le pude ayudar en futuras acciones.

Además de intentar la venta directa vía telefónica debemos tener en cuenta que el complemento de acciones de marketing directo (vía e-mail o envío postal) con una llamada telefónica incrementa el porcentaje de éxito de la acción. Es mucho mejor utilizar el telemarketing como complemento a otra acción de marketing ya que la llamada fría es mucho más complicada de convertir en éxito.

4.5 El marketing ferial

Las ferias y congresos tienen un constante incremento de actividad en España y cada vez más empresas deciden invertir en ellas, pasando a ser consideradas como un elemento estratégico dentro del marketing de las empresas. Las ferias normalmente se hacen para realizar contactos muy cualificados, son sectoriales por lo que tendremos allí reunidos a muchas personas que tienen un común denominador: son público objetivo. En otras ocasiones también se acude por imagen, creación de marca, dar a conocer a su empresa o a sus productos, entrar en un determinado mercado, etc.

Esta proliferación de ferias hace que antes de realizar el plan de marketing anual debamos reflexionar sobre todas las ferias que son interesantes para la empresa y decidir a cuál iremos. Esta es la primera decisión importante. Para ello debemos tener un calendario anual de todas las que se desarrollarán en el año, así como información básica sobre cada una de ellas. Intentemos

averiguar si la competencia está asistiendo a unas u otras, o la cantidad de asistentes que tiene cada una.

Otra decisión importante será la inversión que deberá hacer parar tener presencia en una feria. No sólo debe tener en cuenta la tarifa que deberá pagar al organizador, también debe saber que el diseño y contrucción del *stand* puede ser caro.

Pensemos que en la mayoría de los casos lo que alquilamos es un espacio diáfano, por lo tanto deberíamos diseñar hasta las paredes del stand. La decoración del stand es muy importante ya que no deja de ser la imagen de su empresa. Pensemos en azafatas, mesa de reuniones, sillas, posibilidad de tener una pequeña cafetería, equipos audiovisuales, catálogos de su empresa, posibilidad de realizar un evento en el stand durante la feria, regalos, sorteos, etc.

Otro elemento que incrementará la inversión es el personal de la empresa que debe desplazarse. Nunca deje el stand solo o con azafatas que no pertenecen a la plantilla de la empresa. Puede perder importantes oportunidades.

Debemos tener muy en cuenta que reservar espacios en diferentes ferias puede ser complicado por la gran afluencia de empresas, por eso es importante que planifiquemos con tiempo estas acciones. Asimismo, el diseño del stand y la preparación de todos los elementos que lo componen también puede ser lenta por lo que hay que tener especial cuidado con el calendario.

4.6 Los eventos

Dentro del mundo del marketing, una de las tipologías de empresas que más han proliferado son las de creación de eventos. Es increíble la cantidad de este tipo de empresas que hay en el mercado gracias, lógicamente, al incremento de la demanda de este tipo de servicios por parte de las empresas.

Realizar un evento es una tarea laboriosa y en la que hay que tener en cuenta multitud de aspectos:

a. Pensemos en el objetivo del evento, este marcará el resto del trabajo. Por ejemplo, podemos tener como objetivo presentar un producto, conmemorar alguna fecha significativa, presentar resultados financieros, etc.

b. Es importatnte conocer si vamos a disponer de alguna agencia especializada o tenemos que hacerlo con nuestros propios recursos.

c. Elección de un lugar adecuado. Por ejemplo, alquilar una sala de un hotel puede costar entre 6.000 y 20.000 EUR. Debemos buscar un sitio que guarde alguna relación con el evento en si y que sea atractivo para los invitados y medios de comunicación.

d. Envío del mailing e invitaciones: este debe llegar con suficiente antelación a los invitados, especialmente si vamos a invitar a personalidades o altos cargos. Suelen tener las agendas muy apretadas. Además, para el caso de las personalidades, deberíamos contactar directamente con sus jefes de gabinete.

e. Llamadas de confirmación: Tenemos que saber cuantas personas han confirmado sus asistencia, aunque pidamos que ellos sean los que confirmen nosotros debemos llamar para asegurarnos.

f. Materiales: en todo evento debemos cuidar los discursos, presentaciones, etc. Nunca deben perder de vista el objetivo final del evento.

g. Decoración del sitio: debemos cuidar la imagen corporativa. Es útil llevar algún photocall si pensamos invitar a medios de comunicación.

h. Catering y servicio: normalmente si hacemos un evento para 200 personas es suficiente contratar un catering para 140 ó 150, pero debemos asegurarnos, un fallo en este sentido puede ser muy perjudicial para la imagen de la empresa. También tenemos que tener en cuenta el servicio de azafatas,

deberemos contratarlas en función del número de invitados que tengamos.

i. Regalos: en algunos evcentos es bueno pensar en obsequiar a los invitados con algún detalle. Es importante que éste guarde relación con nuestra empresa, producto, posicionamiento, etc.

j. Acción posterior: tenemos que almacenar los datos de los asistentes en nuestra base de datos para futuras acciones comerciales.

4.7 Los patrocinios

Un patrocinio es un intercambio entre dos partes en virtud del cual una de ellas aporta un activo, normalmente dinero y la otra le recompensa ofreciendo imagen.

Normalmente los patrocinadores que todos conocemos son grandes empresas que destinan una gran cantidad de recursos a acciones de imagen. El mundo del patrocinio está estrechamente ligado con los acontecimientos deportivos, culturales, artísticos, etc. Quizá sea en estas áreas donde más acciones de patrocinio nos encontramos.

El enfoque de este punto puede hacerse desde dos vertientes, desde el de la empresa que busca patrocinar algún evento para reforzar su imagen de marca o llamar la atención de su público para obtener como objetivo final la adquisición de más clientes, o el de la empresa que busca rentabilizar sus soportes para obtener beneficios. Nos centraremos en el primer punto.

Las ventajas de patrocinar algún evento serían las siguientes:

a. Las acciones de patrocinio bien desarrolladas le ayudan a reforzar la imagen de marca.

b. Indirectamente ayudan a incentivar la demanda de los productos.

c. La calidad de los impactos publicitarios suele ser alta ya que se utilizan soportes no convencionales.

d. En ocasiones es útil para conseguir cobertura redaccional en medios de comunicación.

En la práctica, para las PYMES suele ser difícil patrocinar grandes eventos, pero existen muchos que son susceptibles de ser patrocinados. Lo más importante es que los impactos publicitarios de la acción de patrocinio estén bien dirigidos a su público objetivo. Hay que intentar desperdiciar el menor número de impactos, es decir, que el mayor número de impactos estén dirigidos a nuestros posibles clientes.

Con el target bien definido podemos decidir si existe algún evento donde pueda ser interesante invertir recursos en patrocinar. Por ejemplo, algunas tiendas de algunos barrios patrocinan a equipos locales de fútbol de ese mismo barrio. La búsqueda de equipos de algún deporte en áreas muy concretas puede ser una buena vía no sólo para obtener publicidad en esa área, sino también para reforzar sus lazos con esa determinada comunidad local e incluso con la administración.

4.8 El marketing social

También conocido como el **mezenazgo.** Este tipo de acciones son similares a las que hemos detallado en el punto anterior, aunque tienen una diferencia importante, el objetivo que buscan las empresas con el mezenazgo no es incrementar su cartera de clientes o reforzar sus marcas. Aunque esto sea el objetivo final, y no reconocido en muchos casos lo que en teoría se busca es ayudar.

4.9 Papelería de la empresa

En el proceso de decisión de compra o contratación de un servicio para un cliente intervienen muchos elementos. Algunos de

ellos son más importantes de lo que creemos. Cuando entramos en un local comercial o en la sala de espera de una empresa de servicios empezamos a recibir información directa e indirecta. Antes hablamos lo importante que es la experiencia de marca y la amigabilidad de los locales comerciales o la decoración de las empresas. Estos elementos transmiten mucha información y hacen al cliente que de manera automática compare con competidores o empresas similares.

Si bajamos un elemento más nos encontramos con otro tipo de elementos, aparentemente no relevantes, pero que ayudan a conformar la decisión final del cliente: los elementos de papelería como tarjetas de visita, cuadernos, folletos, bolígrafos, etc.

Es importante cuidar todos estos detalles. Recomendamos firmemente serigrafiar algunos de los elementos de papelería como bolígrafos y cuadernos con el logotipo de la empresa. No podemos imaginar el valor percibido para el cliente cuando recibe un simple regalo serigrafiado con el logotipo de la empresa. Aparentemente el valor es muy pequeño, pero está demostrado que el efecto que hace en los clientes es muy positivo.

No es menos importante cuidar también las tarjetas de visita, hay que utilizar un buen material y una buena imprenta para producirlas. No olvidemos ningún dato en ella, especialmente el e-mail, la web de la empresa, y, si lo consideramos oportuno el teléfono móvil.

4.10 Las redes de contactos

Las redes de contacto son uno de los factores clave del éxito de las empresas. Los contactos debemos administrarlos de manera concienzuda y eficiente. En los últimos tiempos encontramos con que en las principales escuelas de negocios del mundo empiezan a aparecer cursos exclusivos de administración de contactos.

Lo que debemos conseguir es desarrollar nuestras propias redes de contactos, nunca sabemos cuando vamos a necesitar

algo de alguien. A lo largo de nuestra vida profesional nos encontramos con muchísima gente, algunas personas interesantes y otras, la verdad, que poco interesantes. Lo que es cierto es que el interés o no de una persona para nosotros o para nuestro negocio depende en gran medida de las circunstancias que se dan en un determinado momento. Alguien puede ser muy poco interesante hoy, pero dentro de unos años, quizá sea alguien clave para nosotros. La moraleja de esto es que debemos tratar de cuidar, mantener y aumentar progresivamente nuestra red de contactos.

Algunas personas pueden pensar que tener contactos es para las personas que más altas posiciones tienen en nuestra sociedad, pero esto debemos desmitificarlo. Todo el mundo tiene contactos. A lo largo de la vida de una persona surgen infinitas posibilidades de realizar contactos y cultivarlos adecuadamente.

Como ejemplo podemos detallar todas estas fuentes de posibles contactos:

a. **Compañeros de trabajo:** pero no lo de nuestro trabajo actual, que por supuesto, sino de todos los trabajos por los que vamos pasando durante nuestra vida profesional.

b. **Clientes:** el proceso natural de desarrollo de un cliente a través de la escalera de la lealtad que veíamos páginas atrás nos debería llevar, no a ser amigos de nuestros clientes, pero sí a tener una muy buena relación. Recordemos que a un cliente debemos conocerle, y conociendo adecuadamente a una persona podemos desarrollar una relación con él mucho más fácilmente. Cuando nos cambiamos de trabajo no debemos olvidarnos de nuestros antiguos clientes, incluso aunque cambiemos de sector de actividad. Debemos recordar que de todas las personas podemos aprender algo, aunque sea malo y que no sabemos cómo se va a desarrollar la carrera de las personas que nos vamos encontrando.

c. **Profesores y compañeros de cursos, universidad, escuelas de negocio, etc.:** con todas las personas que coincidimos en este tipo de foros, como mínimo tenemos algo en común que es nuestro deseo de aprender o formarnos en un área determinada. Es importante, de nuevo, mantener estos contactos.

d. **Vecinos.**

e. **Amigos y amigos de nuestros amigos:** ni que decir tiene que en nuestros amigos tenemos poderosos aliados. Ellos nos ayudarán, nos presentarán a su vez a sus amigos y así iremos extendiendo nuestro círculo.

f. **Redes de contactos con Internet:** cada vez surgen más redes profesionales globales que pretenden poner en contacto a unos profesionales con otros. Pueden ser una buena alternativa en determinados casos, especialmente cuando entre nuestra red de contactos no podamos conseguir llegar a algo o a alguien que necesite encontrar. Estas redes permiten encontrar personas de acuerdo con los criterios de búsqueda que decidamos.

g. **Familia:** dentro de la familia tenemos el círculo más próximo de contactos. Podemos tratar de acceder a los contactos profesionales de nuestros familiares.

h. **Personas con las que nos reunimos:** durante nuestra vida profesional mantenemos multitud de reuniones que en muchos casos son improductivas, además a veces no almacenamos las tarjetas de visitas de nuestros interlocutores. Sería muy útil adquirir el hábito de guardar en nuestra agenda todos los contactos de las personas con las que nos reunimos, y, a ser posible, mantener algúna relación con ellos aunque tan sólo sea el envío esporádico de e-mails.

i. **Personas que conocemos en viajes:** al igual que con las personas con las que tenemos reuniones, durante nuestros viajes nos cruzamos con muchas personas con las que deberíamos mantener una actitud similar a la mencionada en el apartado anterior.

Si pensamos en la cantidad de gente que pasa por nuestras vidas y, a su vez, en la cantidad de gente que pasa por las vidas de estas personas nos quedaríamos sorprendidos. Ahora, pensemos en alguna persona a la que necesitamos llegar para conseguir algún objetivo profesional. Probablemente, habiendo administrado correctamente nuestra red de contactos desde el principio pudiéramos alcanzarla porque conoceríamos a alguien que a su vez conocería a otra persona que nos pudiera poner en contacto. no debemos dudarlo. Este punto no es tratado con la necesaria atención por muchos profesionales.

4.10.1 Tácticas para cultivar nuestros contactos

a. Debemos disponer de una agenda actualizada y en la que podamos manejar gran cantidad de información fácilmente. Hoy en día, el desarrollo de las PDA y otros tipos de agendas electrónicas permiten realizar un buen trabajo en este sentido.

b. Anotar todos los detalles de las personas con las que nos cruzamos y no borrarlos aunque dejemos de tratar con ellos. Precisamente, el objetivo es que esto no suceda, con lo que si más adelante necesitáramos contactar con ellos, nuestra llamada esté justificada y no pueda calificarse de interesada.

c. Intentar obtener el cumpleaños de cada persona que tenemos contactada. Esto nos permitirá llamarle, o enviarle un e-mail o un regalo.

d. Enviar a nuestros contactos información que pueda ser de su interés. Internet es una herramienta muy potente para este tipo de acciones. Si cae en nuestras manos un documento que creemos de utilidad para alguien podemos enviarlo sin ningún trabajo.

e. Mantener una agenda de desayunos (cada vez más de moda), comidas o cenas con sus contactos. Quedar de vez en cuando con ellos. Es bueno que además incorporemos a otras personas a estas citas, esto permitirá crear nuevos círculos.

f. Hacer un favor siempre que se pueda. La gente se siente en deuda con uno cuando les ayudamos. Cada vez que alguien nos pida un favor le estamos dando una excelente oportunidad para el futuro.

Por supuesto no se pretende con esto que nos hagamos amigos de todo el mundo. Eso sería una falacia. Buenos amigos, que están siempre con nosotros en lo bueno y en lo malo, especialmente en lo malo, hay pocos. Lo que queremos es crear una red profesional amplia y potente, con fortaleza para llegar cuanto más lejos mejor.

Lo que hemos comentado está llevado quizá algo al extremo. Probablemente es muy difícil hacer esto con todo el mundo, pero es nuestro sentido común el que nos dictará a quien, en ningún caso, queremos integrar en nuestra red de contactos. Esto es lógico, hay malas personas y malos profesionales con los que desgraciadamente todos nos encontramos en nuestra vida, a estos, óbvielos.

4.11 El lobby

De nuevo nos encontramos con un concepto que tradicionalmente ha estado más ligado a las grandes empresas y a los grupos de poder, pero hoy en día, esto no es así.

El diccionario de la Real Academia de la lengua nos dice que lobby es "*un grupo de personas influyentes, organizado para presionar a favor de determinados intereses*".

De acuerdo con esta definición, probablemente todos hemos hecho lobby alguna vez, pero no en nuestra vida profesional, sino que probablemente mucho antes de ella. El término "influyentes" es el que podría entender que separa al común de los mortales de hacer algo en este sentido, pero *personas influyentes* es alguien en función de para que qué. En un viaje de fin de carrera en el que la decisión es irse a un país o a otro, las personas que influyen son

las que toman las decisión, es decir, los alumnos. En este caso, todas las altas instancias no serían personas influyentes.

Con las empresas nos pasa algo parecido. Conseguir clientes muchas veces depende de personas que pueden influir en la decisor final. Casos típicos son los que la administración es decisora o influenciadora.

Llegar a determinados grupos de personas puede ser muy complicado, para realizar este tipo de acciones, lo mejor que podemos hacer es contratar los servicios de empresas que las realizan. Hay muchas empresas que le pueden ayudar a penetrar en determinados círculos, o a presentar a nuestro Presidente o Director General en determinadas esferas, etc. La mayoría de estas empresas son agencias de comunicación y relaciones públicas que prestan servicios de lobby, a precios muy razonables.

El plan comercial

En los capítulos anteriores hemos repasado algunas cuestiones clave que nos permitirán dirigir nuestra empresa hacía la adquisición de clientes. Hemos conocido el mercado, lo hemos acotado para saber a quién tenemos que dirigirnos, hemos definido nuestro posicionamiento, tenemos un marketing mix bien definido y orientado comunicando adecuadamente nuestros mensajes utilizando los medios y herramientas que la publicidad y el marketing ponen a su disposición.

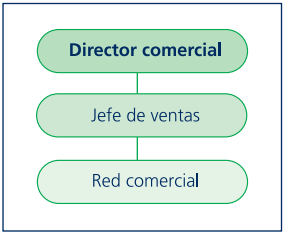
En este capítulo vamos a centrarnos en la actividad puramente comercial. En función de nuestro tipo empresa necesitaremos o no una fuerza comercial u otra, pero la venta es una actividad común en todas. Todas las empresas venden algo, en función de lo que vendamos, lo hacemos de una manera u otra.

5.1 Organización del equipo de ventas

Lo primero que debemos plantearnos en nuestras empresas es cómo debemos organizar nuestro equipo comercial. Los equipos comerciales están organizados normalmente en tres niveles: organización jerárquica, organización funiconal y organización mixta.

5.1.1 Organización jerárquica del departamento

Figura 5.1 Organización jerárquica del departamento.



La dirección comercial

La dirección comercial debería reportar directamente al director general de la empresa. Su objetivo final es la consecución de la cifra de ventas aprobada por el comité de dirección. Esta cifra debe ser consensuada y aprobada por él también. El director comercial debe definir y desarrollar las políticas comerciales de la empresa. Por su relación con el cliente, en muchos casos debe proponer mejoras de producto y lanzamientos de nuevos productos. Además debe supervisar y dirigir a todo el equipo comercial.

Los directores comerciales deben tener una excelente relación con el director de marketing. Lamentablemente no siempre es así ya que suele haber bastantes fricciones entre los departamentos comerciales y de marketing. Muchas empresas optan por la figura del director de marketing y comercial lo que puede ser una buena medida, pero tan sólo si este directivo domina adecuadamente las técnicas comerciales y las técnicas de marketing.

El jefe de ventas

En función del tamaño de la empresa puede haber uno o varios y pueden estar distribuidos por diferentes mercados o productos.

El jefe de ventas es el mano derecha del director comercial y la persona que más contacto tiene con la red de ventas, en muchos casos en un vendedor que ha ido promocionando. Ante esto debemos tener en cuenta que no siempre un excelente vendedor es un buen gestor y esto hay que tenerlo en cuenta antes de promocionar a un vendedor.

Los jefes de ventas ejecutan las política comerciales designadas por el director comercial. Pueden asistir a reuniones con clientes cuando la visita tiene una especial importancia.

La fuerza de ventas

En este nivel nos encontramos al conjunto de vendedores dentro de una empresa. Son las personas que visitan directamente a los clientes, aunque en determinados casos pueden ir acompañados del jefe de ventas o del director comercial.

No podemos hablar de un perfil único para un vendedor, porque las particularidades del perfil vienen marcadas por el producto o servicio que tienen que vender.

Los vendedores normalmente tienen asignadas carteras de clientes y necesitan llegar al número de ventas que se le ha sido asignado. Además de por las ventas conseguidas, pueden ser evaluados por el número de visitas realizadas.

5.1.2 Organización funcional

La mejor forma de organizar nuestro departamento comercial la marca la naturaleza de nuestra empresa. A continuación, vamos a enumerar las formas más usuales de organizar este tipo de departamentos:

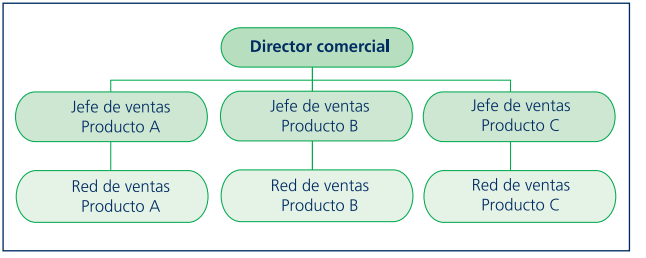
5.1.2.1 Por productos

Algunas empresas, cuando comercializan una gran cantidad de productos, o cuando el producto es muy complejo, optan por dividir sus departamentos comerciales por tipo de producto. En

este caso cada jefe de ventas podría tener asignados los objetivos de uno o varios productos y, a su vez, la red comercial estaría especializada en el producto o productos que les han sido asignados. En estos casos los responsables de cada uno de los productos suelen tener un exhaustivo conocimiento de cada uno de ellos, como inconveniente nos encontramos con que es más difícil pasar vendedores de un departamento a otro.

Gráficamente quedaría expresado como muestra la Figura 5.2:

Figura 5.2. Organización por productos.



5.1.2.2 Organización por áreas geográficas distintas

Este tipo de organización suele ser la más utilizada por las empresas. Para poder establecer este tipo de división es importante que la empresa, o bien tenga un solo producto, o que su cartera de productos sea similar.

Hay que tener cuidado al dividir un territorio ya que debemos hacerlo pensando en el potencial de ventas que tiene cada uno de ellos para evitar asignaciones dispares. Para dividir territorios deberíamos al menos tener en cuenta las siguientes variables:

a. Potencial económico de cada uno de ellos. Debemos examinar el histórico de ventas de cada uno, el número de clientes o posibles clientes, etc.

b. Extensión de cada territorio facilitando la posibilidad de la realización de rutas por cada uno de ellos.

c. Facilidad de comunicación y accesibilidad.

d. Adaptación del vendedor a cada territorio.

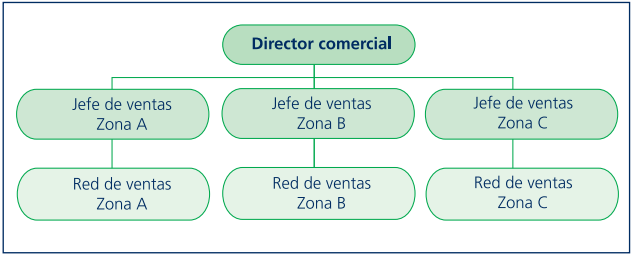
e. Homogeneidad en los territorios.

f. Viabilidad del ataque a un determinado territorio.

Como es lógico, antes de asignar territorios a cada uno de los vendedores debemos haber tenido en cuenta que haya cierta igualdad en cada uno de los territorios asignados, esto evitará problemas y roces entre ellos.

Gráficamente quedaría expresado como muestra la Figura 5.3.

Figura 5.3. Organización por zonas.



5.1.2.3 Organización por clientes

Esta forma de dividir el trabajo a los equipos comerciales centra su atención en las particularidades de cada cliente. Suele ser una excelente forma de trabajo cuando podemos caracterizar fácilmente a los diversos tipos de clientes. Como ventaja tenemos que el cliente final suele verse beneficiado de una personalización mayor. Muchas veces es complicado realizar este tipo de división porque al cruzar la variable territorio o producto con

la de cliente surgen organizaciones complejísimas y muy caras de desarrollar.

Los clientes pueden ser clasificados de muy diferentes formas, ya los vimos en el apartado relativo a la segmentación, pero para centrarnos más en la división dentro de un departamento comercial, podemos establecer las siguientes variables:

a. Valor de cliente.

b. Potencial

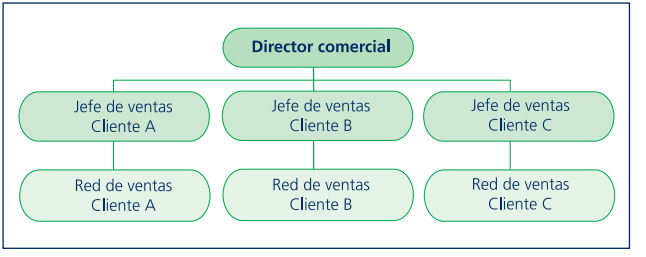
c. Tiempo de atención necesario.

d. Sector de actividad.

e. Tamaño de su organización.

Gráficamente podríamos representar esta organización de esta manera:

Figura 5.4. Organización por clientes.



5.1.2.4 Organización mixta

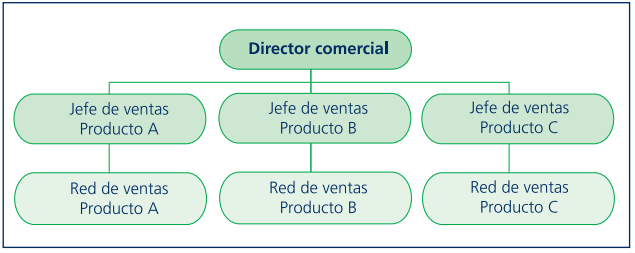
Podemos organizar nuestro departamento comercial conjugando más de uno de los tipos de organización que hemos visto. De esta manera, podemos dividir nuestro departamento por áreas geográficas y, además, por tipo de producto si éste fuese complejo. Este tipo de organización tendría sentido para organizaciones

que operan en más de un país y cuyos productos tienen una especial complejidad.

La dirección de cada empresa es la que mejor puede decidir cuál es la mejor forma de dividir el departamento comercial en función de sus objetivos, la naturaleza de su empresa y sus recursos.

De nuevo, expresamos gráficamente este tipo de organización en la Figura 5.5.

Figura 5.5. Organización mixta.



5.2 El proceso comercial

Hasta que conseguimos cerrar la venta con un cliente se desarrolla un largo proceso que debemos examinar minuciosamente. La venta es la culminación de un trabajo que normalmente ha empezado mucho antes.

Vender, para el profesional del siglo XXI no es otra cosa que satisfacer una necesidad que tenía el cliente. Para satisfacerla primero tenemos que detectarla, posteriormente tenemos que buscar a esos posibles clientes, después conocerles bien para asegurarnos y, por último, hacerles una propuesta. Esta pequeña secuencia puede resumirse gráficamente de la siguiente forma:

Tabla 5.1. Proceso comercial.

Prospección	Venta
Trabajo de marketing: Identificación de clientes vía segmentación y *scorecard*.	Asignar clientes.
Elaboración de listados de posibles clientes.	Realizar el primer contacto: • Presentación de la empresa. • Sondeo. • Cierre de una entrevista.
Definir los objetivos de venta posibles para cada cliente.	• Preparación de la entrevista: ▸ Obtención de información. • Interlocutor. • Empresa, hitos, noticias. • Acontecimientos cercanos a la fecha de la cita. ▸ Definir bien los objetivos. ▸ Desarrollar una presentación con sus respectivos materiales. • Definir un argumentario y mensajes clave. • Definir un Q&Q.
Incursiones de la competencia y estudio de productos sustitutivos.	Entrevista. • Introducción y presentación. • Argumentación. • Pruebas. • Conclusión. • Debate. • Cierre (si procede en este primer contacto).

5.2.1 La prospección

Esta es la etapa inicial del proceso. Tiene una fuerte relación con el departamento de marketing, en tanto en cuanto todo el

proceso de identificación de necesidades, estudio de mercado, segmentación, etc., están en este punto.

El objetivo final de esta fase es conseguir la máxima facilitación de la venta. Todo lo que hacemos aquí está dirigido a conseguir finalmente incrementar nuestra cartera de clientes. Si no desarrollamos adecuadamente esta fase no conseguiremos los objetivos deseados.

Como hemos visto en el cuadro anterior, todo parte con la identificación de posibles clientes. El proceso de *scorecard* reflejará los clientes a los que podemos satisfacer las necesidades con nuestros productos. Una vez que tenemos estos listados, lo que debemos hacer es un primer estudio de cada uno de los posibles clientes. Aquí podemos empezar a fijar objetivos de venta por cada grupo de clientes basándonos en información histórica y otros métodos de los que dispongamos. Todavía es pronto para individualizar objetivos a cada cliente particular, para esto necesitamos más información de cada uno de ellos. Esto por supuesto, depende mucho del tipo de producto o servicio que vendamos.

Llegados a este punto es importante averiguar cuáles han sido los avances de la competencia con los posibles clientes que hemos identificado e Internet suele ser un buen sistema para ello.

5.2.2 El proceso de venta

5.2.2.1 El primer contacto

Con el proceso de prospección ya tenemos claro a quién queremos atacar. Tenemos identificados nuestros posibles clientes y para conseguir que sean clientes potenciales tenemos que realizar el primer contacto y que este sea positivo. Entonces ya tendremos que empezar a preparar una propuesta comercial para él. También podría darse la particularidad de que el cliente se pusiera en contacto con nosotros, esto se llama **demanda espontanea,** este tipo de clientes, automáticamente se convierten en clientes potenciales.

Lo normal es que el primer contacto sea telefónico. Este primer contacto con el posible cliente es muy importante, lo ideal es que cuando llamemos lo podamos hacer de parte de alguien que él conozca o con alguna referencia, pero no siempre esto es posible. También es interesante que antes de esta llamada le enviemos una carta o un e-mail con una pequeña introducción de nuestra empresa e informando que en un breve plazo de tiempo nos pondremos telefónicamente en contacto con él.

Lo peor que hay para un comercial es trabajar a puerta fría. Hay muchas empresas que subcontratan servicios comerciales para empresas y que desarrollan su actividad a puerta fría, pero hay que tener mucho cuidado antes de optar por este tipo de acciones ya que, además de poder ser muy caras, nos jugamos la imagen de la empresa.

Las secretarias pueden ser unas importantísimas aliadas para los comerciales. Ellas tienen el acceso a sus jefes y en muchas ocasiones son piezas clave para conseguir una entrevista.

En el primer contacto debemos mostrarnos amables e ir directamente al grano. El objetivo en esta llamada es conseguir la entrevista. No debemos desvelar toda la información, debemos tratar de captar el interés de nuestro interlocutor. Además es muy importante que sondeemos al cliente para verificar el verdadero interés que puede tener en nuestro producto, Quizá seamos nosotros lo que debamos decidir que no es interesante mantener la entrevista. Después de sondear al cliente, es posible que ya podamos definir mejor un objetivo particular para ese cliente. Conseguirlo será el objetivo que nos fijaremos cuando preparemos la entrevista.

5.2.2.2 Preparación de la entrevista

- **Obtener información.**

  Aunque en teoría ya tenemos bastante información después de llegar hasta este punto, ahora que ya hemos tenido el

primer contacto real con el cliente y hemos profundizado en sus necesidades, podemos dirigir mejor nuestras acciones.

Este es un buen momento para procesar la información que nos ha dado el interlocutor y adaptar nuestra propuesta lo máximo posible a los requerimientos y necesidades del cliente potencial.

Cuando estemos en la entrevista debemos demostrar un sólido conocimiento de la empresa que estamos visitando, sus departamentos, su organización, sus objetivos, su presencia nacional e internacional, sus competidores, sus hitos más importantes, etc.

- **Definir los objetivos.**

  Antes de ir a la primera entrevista debemos tener definido un objetivo. A veces este, para esta primera entrevista, no tiene que ser un objetivo de venta. Objetivos que podemos fijarnos para una primera entrevista podrían ser los siguientes:

  a. Presentar nuestra empresa o nuestros productos.

  b. Obtener la máxima información del cliente potencial para acciones posteriores.

  c. Conocer al interlocutor o la empresa porque son interesantes para nosotros.

  d. Por supuesto, cerrar alguna venta.

- **Preparar la presentación.**

  Siempre es mejor llevar a las entrevistas comerciales una presentación que podamos proyectar o entregar a nuestros interlocutores.

  Es altamente recomendable que la presentación sea audiovisual, por supuesto, esto, de nuevo, dependerá del producto o servicio que estemos comercializando. La presentación debería seguir estas recomendaciones:

  1. Defina claramente el objetivo que quiere alcanzar con la realización de esta presentación.

  a. Qué queremos transmitir a nuestros interlocutores.

   b. Cuál es el objetivo final de la presentación.

2. Asegúrese de los medios que tendrá a su disposición en la oficina de su interlocutor.

3. Decida qué miembros de su empresa deben asistir a la entrevista porque puedan aportar valor. A veces llevar a más de una persona experta en diferentes áreas puede dar imagen de solvencia.

4. Intente utilizar medios audiovisuales. Este tipo de presentaciones impactan mucho más en los interlocutores. Si tiene un vídeo de presentación de su empresa o de su producto puede ser interesante proyectarlo.

5. Antes de empezar a realizar la presentación anote el material que necesitará para realizarla adecuadamente. Después consiga el material.

6. Decida qué soporte informático es el más adecuado para soportar la presentación que quiere hacer.

7. Antes de elaborar el contenido de la presentación tenga en cuenta el perfil de la audiencia a la que se dirige.

8. La secuencia de la presentación debe adaptarse a los siguientes puntos:

   a. Presentación.

   b. Argumentación.

   c. Pruebas.

   d. Conclusión.

   e. Debate.

   f. Cierre.

9. No pierda tiempo diciendo cosas obvias o que ya pueda conocer su audiencia.

10. Cuanto menos texto y más gráficos, esquemas y vídeos, mejor.

11. No diga lo que la audiencia puede leer en su presentación.

12. No cargue en exceso las diapositivas y no redacte, utilice palabras o frases clave.
13. Sea cuidadoso en el uso de tipografía, colores, etc.
14. Sea lo más original posible y tenga sentido del humor.
15. No descuide su imagen corporativa. Utilice su logotipo y el de su potencial cliente en todas las diapositivas.
16. Prepárese a conciencia la presentación. Repítala una y otra vez hasta sabérsela de memoria.

Para preparar la entrevista podemos utilizar diferentes tipos de documentos como, por ejemplo, el argumentario o el Q&A.

El **argumentario** es un documento para nosotros que deriva de la presentación que hará a sus potenciales clientes.

En este documento expondrá de manera sintética los beneficios de su producto, las diferencias con la competencia, los precios y su política comercial. La razón por la cual alguien debería comprarlo dejando así de comprar a la competencia.

Los **mensajes clave** son más generales. Se trata de aquella información que queremos transmitir a nuestros interlocutores y que es vital. Estos mensajes cambian en función de los objetivos que tengamos.

EL **Q&A** o las preguntas y respuestas es un documento que recoge todas las preguntas que pueden hacernos nuestros interlocutores y las respuestas que debemos darles. Es muy útil hacer este ejericicio porque nos hace anticiparnos a la entrevista. Debemos tratar que en la elaboración de este documento intervengan personas de nuestra organización que puedan proponer preguntas rebuscadas e inteligentes. Esto enriquecerá el documento.

5.2.2.3 La entrevista

Con ella llega nuestra gran prueba de fuego. Ya mencionamos anteriormente la importancia de la preparación de la entrevista ya que hará que los nervios no aparezcan o lo hagan de una manera más atenuada. Por supuesto, recuerde lo importante que es venir descansado a esta primera entrevista.

Cuando llegue este momento intente conseguir la máxima empatía con sus interlocutores: sonría, escúcheles, demuestre seguridad y solvencia y, sobretodo, sea natural.

Además trate con especial cuidado su vestuario, es importante ir algo más formal que su interlocutor. También hay que tener en cuenta los usos y costumbres que afectan a determinados sectores o a diferentes regiones geográficas.

La entrevista tendrá un desarrollo muy similar al que explicamos antes en la estructura de la presentación. Detallemos ahora cada una de esas fases:

1. La presentación.

En este punto debemos empezar tratando de llamar la atención a la audiencia y descubrirles cuál es el objetivo que se va a perseguir con esta presentación. Debemos explicar brevemente cuál será la estructura de la presentación, de qué tema vamos a hablar y en qué orden. A nuestra audiencia le debe quedar claro que va a poder obtener después de asistir a esta presentación.

Si no hemos tenido aún la posibilidad de hacer suficientes preguntas a nuestros interlocutores para elaborar adecuadamente una propuesta comercial lo diremos en este punto y haremos las preguntas pertinentes en la fase de debate.

2. La exposición o narración.

Este es el argumento que vamos a utilizar en nuestra narración. En esta fase expondremos todos los hechos que consideremos importantes, describimos el producto, la empresa, la necesidad que cubre, etc.:

a. Solvencia y presentación de la empresa.

b. Descripción precisa del producto y de los productos de la competencia.

c. Justificación de nuestra política comercial, comparativas, etc.

d. Bondades de nuestros productos.

3. Las pruebas.

En este punto reforzaremos con hechos probados todo lo que hemos argumentado en el punto anterior. Aquí debemos ser contundentes, es la base para que los interlocutores crean lo que les estamos diciendo. Debemos presentar todas las pruebas que podamos y justificarlas adecuadamente.

4. La conclusión.

En esta fase haremos una síntesis de todo lo que hemos expuesto durante toda nuestra presentación. Es muy importante tratar de utilizar la máxima empatía en esta fase y utilizar la hipérbole.

5. El debate.

Cuando termine la fase anterior se abrirá un turno de debate en el que jugará un papel fundamental el documento de Q&A que se preparó. Probablemente todas las preguntas que nos hagan estaban reflejadas en aquel documento, por lo tanto, sabremos responder rápida y eficazmente a nuestros interlocutores.

Tenemos que intentar ser claros y concisos respondiendo, escuchar bien antes de responder, no interrumpir y repetir una y otra vez nuestros mensajes clave.

Si nos hacen alguna pregunta en la que apreciamos claramente que el interlocutor tiene razón y que perjudica nuestra propuesta debemos admitirla, pero tratar de contrarrestarla reforzando sus puntos fuertes. Al cliente debemos tratarle con sumo respeto durante la entrevista. No debemos acalorarnos aunque nos presenten preguntas incómodas aún sin razón, siempre tenemos que intentar razonar con él y, sobretodo, justificar con pruebas todo lo que decimos.

Tenemos que recordar que en esta fase no sólo nuestros interlocutores hacen preguntas, nosotros también tenemos que hacerlas. fundamentalmente si no hemos podido elaborar una adecuada propuesta comercial por falta de información.

6. El cierre de una venta.

El cierre de una venta es el momento más importante del proceso de venta, es un momento delicado en el que el comercial lleva la iniciativa. El debe decidir cuál es el mejor momento para cerrar ya que equivocarse en la elección del momento podría ser negativo y el cliente potencial podría llegar a sentirse incómodo.

Algunos comerciales utilizan el cierre para hacer un breve resumen de todo lo acontecido hasta el momento destacando los aspectos más positivos para el cliente potencial. Otros prefieren poner una fecha límite a su oferta y dejan en manos del cliente potencial la siguiente acción. Esto puede ser bastante arriesgado.

En cualquier caso, el momento del cierre es un momento en el que debemos:

5.3 Técnicas de negociación comercial

Negociar es un proceso en virtud del cual tratamos asuntos de cualquier índole con alguien intentando obtener el máximo beneficio.

Cuando negociamos normalmente estamos ante un conflicto de intereses. Nosotros queremos algo que alguien tiene y la otra parte quiere algo que nosotros tenemos. En este proceso, ambas partes quieren obtener el máximo beneficio.

Negociar adecuadamente implica:

a. Conocer muy bien el asunto en litigio, cuanta más información tengamos mejor. Elementos como el estatus pueden jugar un papel decisivo en la negociación. No es lo mismo negociar con el presidente de una gran empresa que con un becario que se acaba de incorporar.

b. Conocer a la otra parte y qué tipo de negociador es: autoritario, analítico, convincente o persuasivo, malicioso, débil, astuto.

c. Conocer nuestro mínimo exigible.

d. Conocer el lugar donde se va a negociar.

e. Manejar bien el calendario. Un calendario bien administrado es un elemento muy potente.

f. Saber el interés real que cada parte tiene en el objeto de la negociación.

Una negociación suele tener las siguientes fases:

a. Existencia de un conflicto.

b. Análisis y estudio del conflicto.

c. Análisis y estudio de las partes involucradas.

d. Estudio de posibles alternativas.

e. Solución del problema.

Las negociaciones no deben ser procesos de tira y afloja en el que si uno gana algo el otro lo pierde. Hoy en día se ha profundizado en las técnicas de negociación para tratar de que en ellas las dos partes ganen. Para ello, hay que tener en cuenta algunos consejos:

a. Separemos a las personas del objeto de la negociación. Debemos formar un equipo con nuestro adversario para tratar de llegar a una solución satisfactoria. Diversos estudiosos de esta materia opinan que las personas tienden a identificar sus posturas como algo personal, esto dificulta mucho el llegar a una solución satisfactoria para las dos partes. Debemos demostrar que el conflicto no lo tenemos con una persona en cuestión, sino con el objeto de la negociación.

b. Busquemos intereses comunes con nuestro adversario. Preguntar y conocer a fondo a la otra parte puede ayudarle a identificar intereses comunes y trabajar sobre ellos. La flexibilidad es elemental en una negociación.

c. Debemos ser precisos y claros cuando expongamos algo. Debemos transmitir confianza.

d. Debemos cuidar las formas durante todo el proceso. La empatía vuelve a jugar un papel clave.

Conclusión final

La negociación comercial es un proceso complejo que no es sino el resultado de un trabajo realizado por todos los departamentos de una empresa, fundamentalmente por los departamentos de marketing y comercial aunque todos están involucrados en el proceso.

Este proceso comienza localizando a nuestros clientes en el mercado, con herramientas como el *scorecard*. Posteriormente, identificamos a los competidores para formular adecuadamente nuestra ventaja competitiva y posicionamiento.

Una vez definidos los aspectos generales realizamos un plan de marketing que contiene las políticas de producto, precio, promoción y distribución, a partir de las cuales, implantamos estrategias, tácticas y programas de actuación dirigidas a cada grupo de clientes.

El proceso continúa con la utilización de las herramientas que el marketing y la publicidad ponen a nuestra disposición para alcanzar a los clientes.

Una vez hecho todo lo anterior, elaboraremos el plan comercial, siendo ésta la manera más directa que tiene una empresa de contactar con el cliente.

Bibliografía

Alet, J. (2000), *Marketing relacional.* Gestión 2000, Barcelona.

Barwise , P. (2007), *Herramientas de marketing. Las 10 estrategias para triunfar.* Deusto, Barcelona.

Bassat, L. (2006), *El libro rojo de las Marcas.* Espasa, Madrid.

Esic, Ac Nielsen y Sap (2001), *Marketing y Comercial: Factbook.* Aranzadi, Madrid.

Fisher, R. (2002), *Obtenga el sí.* Gestión 2000, Barcelona.

Grant, R. (2004), *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones.* Thomson-Civitas, Madrid.

Kotler, P. (2000), *Dirección de marketing.* Prentice-Hall, Madrid.

Kotler, P. (2003), *Fundamentos de marketing.* Prentice-Hall, Madrid.

Ries, A.; Trout, J. (2002), *Posicionamiento: la batalla por su mente.* McGraw-Hill, Madrid.

Rotondo, J.; Rotondo, M. (2002). *Presentaciones inteligentes.* McGraw-Hill, Madrid.

Thomas Russell J.; Ronald Lane, W.; Whitehill King, K. (2005): *Publicidad.* Pearson educación, México.

Wilcox, D. Autt, P. Agee, W. Cameron, G. (2001). Relaciones Públicas, Estrategias y tácticas. Pearson educación, Madrid.

Recursos web

www.marketingdirecto.com

www.mckinseyquarterly.com

www.marketingpower.com
www.euromonitor.com
http://marketing.blogs.ie.edu
www.fecemd.org

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET

ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy
Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío

ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor
Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores

ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno
Desarrolle a sus colaboradores y beneficiénse ambos

ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos
Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes

ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social
El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas

netbiblo

ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego
Utilice lo ya inventado para venderse mejor

ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad
Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa

ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas
Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores

ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional
Cree un plan de incentivos eficaz

ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa
Una organización diseñada para triunfar

ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing
Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean

ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES
La imagen y excelencia de los pequeños

ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción

ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

netbiblo