

# **Sistematización de la función comercial**



Francisco de Borja de Carlos Martín-Lagos

# Sistematización de la función comercial

Cómo integrar con éxito su estrategia  
corporativa y su plan de acción comercial

**netbiblo**

*Para comentarios sobre los títulos de esta serie:*

[bpocket@netbiblo.com](mailto:bpocket@netbiblo.com)

## **SISTEMATIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL**

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](http://www.netbiblo.com)

DERECHOS RESERVADOS 2008, 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](mailto:editorial@netbiblo.com)

ISBN: 978-84-9745-169-7

Depósito Legal: C-259-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

## El autor



### **Francisco de Borja de Carlos Martín-Lagos**

Licenciado y Doctor en CCEE por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), es MBA por la Cranfield University. Ha desarrollado su carrera profesional como socio y director en diversas empresas de consultoría, en proyectos relacionados con la gestión estratégica, comercial y organizativa. Actualmente desempeña su actividad en el sector financiero (Caixa Galicia), en el ámbito de los sistemas de información para la gestión.



*A Telle, Estela y Guillermo  
por su paciencia.*



# Contenido

	<b>Introducción</b> .....	9
	<b>Reflexión estratégica Modelo de Gestión Comercial: Marco de partida</b>	
	2.1 Introducción: La planificación estratégica como eje de la gestión corporativa .....	13
	2.2 Proceso de planificación estratégica: Visión general y fases del proceso .....	16
	2.3 El Modelo de Gestión Comercial como parte del proceso de reflexión estratégica.....	18
	<b>Concebir la organización comercial: Posicionamiento estratégico</b>	
	3.1 Análisis del entorno y de la situación actual .....	28
	3.2 Propuesta valor a poner en marcha .....	38
	3.3 ¿Dónde lograr esta ventaja competitiva? Estrategia de mercados/productos.....	41
	<b>Revitalizar la acción comercial: El plan de marketing</b>	
	4.1 Estrategia de productos .....	49
	4.2 Política de precios .....	52
	4.3 Estrategia de clientes .....	56
	4.4 Modelo de distribución.....	61



## CONTENIDO



### **Estructuración comercial: La sistemática comercial**

- 5.1 Diseño de la sistemática comercial ..... 65
- 5.2 Sistemas de información de apoyo  
a la función comercial ..... 82



### **Renovar la organización comercial: Plan de recursos**

- 6.1 Modelo organizativo..... 91
- 6.2 Política de objetivos e incentivos..... 91



### **Conclusiones** ..... 103



### **Bibliografía** ..... 105

# Introducción

La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz,... forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

En las grandes empresas y corporaciones, donde el proceso de planificación estratégica está normalizado, las decisiones estratégicas que afectan a la actuación comercial son consecuencia de la propia definición de objetivos establecidos a máximo nivel corporativo. La gestión comercial propiamente dicha, pierde este "contenido estratégico", y se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa:

- Cómo orientar los aspectos relacionados con el marketing mix.
- Cómo adecuar los sistemas de información a la gestión comercial.
- Cómo estructurar y dimensionar la organización comercial.
- Cómo agilizar la sistemática comercial.

Sin embargo, en los casos donde este proceso de planificación estratégica no esté formalizado (bien por la dimensión de la compañía, bien por la ausencia sin más de esta iniciativa), la gestión comercial cobra especial significado, en la medida que debe asumir un doble rol:

- Por un lado, deberá asumir un papel en la planificación comercial y de marketing, del cual derivarán la definición de los objetivos y decisiones que corresponderían al proceso de planificación estratégica corporativa.



- Por otro lado, deberá seguir dando una respuesta adecuada a la solución operativa de los problemas comerciales y de marketing derivados de las decisiones estratégicas globales.

Es en este contexto donde se encuadra la sistematización de la función comercial propuesta en este libro:

- Por un lado, se propone un esquema que sistematiza la actuación comercial desde un punto de vista estratégico, de forma que los aspectos operativos de marketing estén perfectamente alineados con la estrategia corporativa.
- Por otro lado, desarrolla de forma estructurada el resto de aspectos operativos que tienen que ver con la dinámica comercial del día a día en las organizaciones: marketing mix; sistemas de información, sistemas de dinamización comercial...

Todo ello instrumentado a través de un Modelo de Gestión Comercial que pretende proponer un esquema de actuación homogéneo e integral, que cubra los aspectos más relevantes tanto estratégicos como operativos de la gestión comercial, aplicable a diferentes contextos de la realidad empresarial.

# Reflexión estratégica

## Modelo de

# Gestión Comercial:

## Marco de partida

## 2.1 Introducción: La planificación estratégica como eje de la gestión corporativa

En un entorno como el actual, caracterizado por la elevada incertidumbre, el proceso de planificación estratégica constituye un método eficaz que permite a la dirección de la empresa minimizar su efecto.

Esta necesidad está en el origen mismo de la empresa industrial, como lo muestran estudios de principios de siglo, donde las grandes corporaciones industriales, que hasta entonces se movían en entornos predecibles oferta-demanda, deben gestionar una complejidad mayor. Derivado de los primeros tiempos de dificultades que tuvo que afrontar la empresa moderna consecuencia de la caída de la demanda en los años 1920 y 1922, las grandes corporaciones comenzaron a desarrollar técnicas de previsión y ajustes de sus modelos de producción a evoluciones futuras de la demanda. Dichos métodos sustentan las primeras iniciativas de incorporar la planificación estratégica en la gestión cotidiana de los negocios.



La planificación estratégica se debe formalizar en un documento que materialice dicho proceso de reflexión. El Plan estratégico es el plan global corporativo donde se materializa e instrumenta el proceso de planificación estratégica, a partir del cual se identifican los objetivos y acciones a emprender que sirven como base para el desarrollo del resto de planes de la empresa.

### 2.1.1 Definición de estrategia corporativa

Acudiendo al diccionario de la lengua española, estrategia se define como el arte, traza para dirigir un asunto y técnica o conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Del día a día vemos como el concepto de estrategia llega a cualquier entorno de nuestra vida:

Niño perdido: Vamos a por ellos.

John Darling: Un minuto. Primero deberíamos tener una estrategia.

Niño perdido: ¿qué es una estrategia?

John Darling: Es mm... un plan de ataque.

*Walt Disney*

Si atendemos a definiciones más complejas vertidas por alguno de los principales gurús de la estrategia, estrategia se podría definir como el patrón de objetivos, propósitos y metas y las políticas y planes para conseguir dichos objetivos. "Semejanza de propósitos y misiones y también sobre las conclusiones a que se debería llegar en cuanto a organización, consecución de objetivos finales y su forma de alcanzarlos" (R. N. Anthony, 1990).

Hay varias cuestiones asociadas a lo que se entiende por estrategia corporativa, que quizá ayuden a entender mejor este ámbito de decisión corporativa:



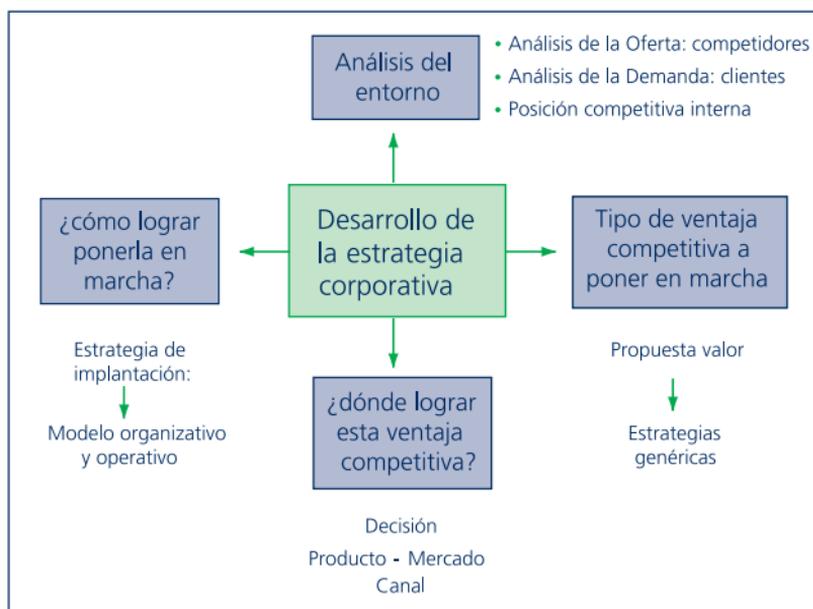
- Estrategia tiene que ver con el *alcance de las actividades de una empresa*, en decidir si una compañía se debe centrar en un área de actividad concreta o si, por el contrario, debería orientarse a diversificar éstas. Decisiones sobre procesos de integración vertical, horizontal, entrada en nuevos mercados,... son los que se derivarían de este tipo de objetivos.
- Estrategia tiene que ver con *adecuar las actividades de la empresa al entorno que las rodea*. Como veremos, uno de los aspectos esenciales de todo proceso estratégico radica en el análisis de la oferta y la demanda: competidores, entorno económico, evolución de los mercados,... Sólo la descomposición de una realidad compleja como es el entorno en el que se ubica cualquier empresa, en partes sencillas y manejables, hará posible la toma de decisiones estratégicas adecuadas.
- Estrategia tiene que ver con lograr *adecuar las actividades de la empresa a sus recursos internos*. Recursos humanos, operativos, organizativos, que conforman un modelo organizativo y operativo encajado en la línea estratégica marcada.  
Las decisiones estratégicas por tanto afectarán de forma notable:
  - ▶ Al nivel de dotación de recursos internos.
  - ▶ A las decisiones organizativas, que afectan a la configuración de la cadena valor de la organización.
- La estrategia viene a verse afectada, no sólo por el entorno que rodea a la empresa, sino también por los *valores y expectativas de las personas vinculadas a la misma*: directivos; empleados; accionistas, porveedores,... Todos ellos forman una red de influencia sobre las decisiones corporativas y, por tanto, cualquier decisión estratégica deberá también adecuarse a sus expectativas.
- Por último, estrategia tiene que ver con el largo plazo: tres a cinco años suele establecerse como el marco temporal de las decisiones estratégicas. Periodos más cortos tienen que ver con decisiones tácticas y operativas que emanan de las decisiones estratégicas.



## 2.2 Proceso de planificación estratégica: Visión general y fases del proceso

De forma general, el proceso de planificación de la estrategia corporativa contemplará los siguientes ejes de desarrollo mostrados en la Figura 2.1:

**Figura 2.1.** Esquema de desarrollo de la estrategia corporativa.



**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.2.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno está directamente relacionado con el análisis de las oportunidades y riesgos inherentes a la posición competitiva de una empresa. Se trata de analizar los elementos



que puedan afectar en el medio plazo al posicionamiento y evolución de la empresa, y afectará:

- *Al lado de la demanda (clientes)*: estructura de la industria; tamaño del mercado y segmentación; atractivo de mercado por segmento; factores críticos de éxito; estructura de la clientela y potencial; riesgos y oportunidades,...
- *Al lado de la oferta (competidores)*: estructura del mercado; características de los competidores; cuotas de mercado; posicionamiento respecto a ellos; riesgos de futuros “entrantes”,...
- *A la propia posición competitiva de la empresa*: portafolio de productos; cuota de mercado; segmentos objetivo; eficiencia interna en términos de costes y rentabilidad; estructura financiera; puntos fuertes y débiles,...

## 2.2.2 Tipo de ventaja competitiva

El mapa de opciones estratégicas pasa por ser líder en costes, buscar la excelencia en el producto o en estrategias de orientación al cliente sobre segmentos de clientes muy localizados o nichos de mercado.

## 2.2.3 ¿Dónde lograr esta ventaja competitiva?

Este apartado del desarrollo estratégico de la empresa tiene que ver con las direcciones estratégicas que ésta puede tomar. Tradicionalmente, se refiere a las opciones de Producto/Mercado. El desarrollo de las nuevas tecnologías abre un capítulo aparte a los canales de distribución, los cuales entran a conformar un tercer eje de decisión en este mapa de opciones estratégicas.

Las opciones estratégicas que derivan de estos tres apartados deberán ser objeto de evaluación en términos de impacto económico y adaptabilidad de los recursos internos.

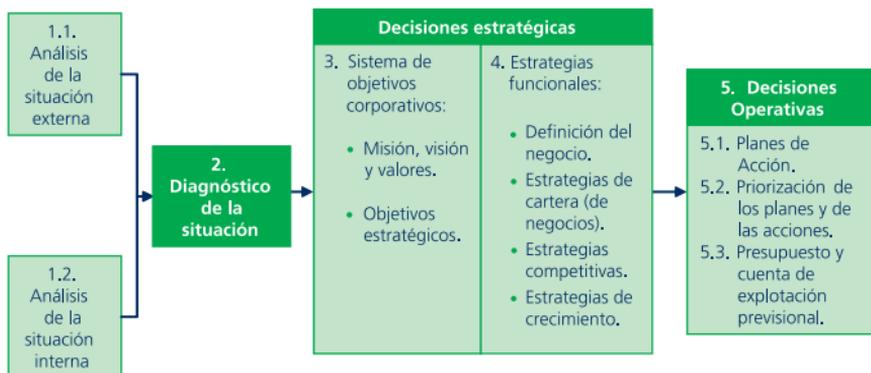


## 2.2.4 ¿Cómo lograr poner en marcha mi ventaja competitiva?

En torno a este concepto gira el diseño del Modelo organizativo y operativo de la organización. Ser capaces de diseñar este modelo alineado con la estrategia corporativa seleccionada es el reto fundamental de todo directivo y ha supuesto además uno de los aspectos más controvertidos en la literatura reciente del *management*.

Estos cuatro elementos deberán formalizarse, como se ha comentado, en un plan que, de forma general, deberá constar de las siguientes etapas/fases:

**Figura 2.2.** Formalización del Plan estratégico.



Fuente: J. M. Sainz de Vicuña, 2007.

## 2.3 El Modelo de Gestión Comercial como parte del proceso de reflexión estratégica

### 2.3.1 El Plan estratégico y el Plan de marketing

De la misma forma que una empresa necesita de un proceso de planificación estratégica a nivel corporativo, la gestión comercial



requerirá de un proceso de planificación estratégica específico que permita dar respuesta a las variables comerciales clave a gestionar.

Así como la estrategia corporativa se utiliza para menoscabar los niveles de riesgo e incertidumbre que rodean a la empresa, la planificación comercial ayudará a minimizar los efectos del riesgo de la actividad comercial. Entendemos como riesgo, la posibilidad de sufrir algún daño, concepto que en el ámbito de la empresa se entiende como la posibilidad de que se produzca un suceso que origine volatilidad y, por tanto, variaciones en sus resultados esperados.

Dentro de los múltiples planes que se pueden derivar del Plan estratégico, en el marco del desarrollo del presente libro, la parte que nos preocupa es lo relativo al proceso de desarrollo de los planes comerciales. Y el punto de partida de la planificación comercial se encuentra en el Plan de marketing.

**Figura 2.3.** Proceso de planificación estratégica vs. planificación comercial.



**Fuente:** Adaptación propia de J. M. Sainz de Vicuña (2007).



Este es el elemento de conexión entre el Plan estratégico y el proceso de planificación comercial. La estrategia comercial y de marketing se inicia en el punto donde lo ha dejado el Plan estratégico corporativo, tal como se muestra en la Figura 2.3. Será a partir de los denominados niveles 2; 3 y 4 donde se pongan las bases para el desarrollo del proceso de planificación comercial y de marketing.

La diferencia entre el Plan estratégico y el de marketing se podría resumir en los siguientes puntos:

- El horizonte temporal del Plan estratégico suele ser a más largo plazo que el del Plan de marketing.
- Mientras que el plan estratégico compromete de forma global el futuro de la empresa, el Plan de marketing se ocupa básicamente de las competencias del marketing.
- El análisis y diagnóstico de situación del Plan estratégico profundiza sobre todo en un análisis de entorno y de sector, mientras que el mismo análisis en el marco del Plan de marketing se centra sobre todo en un estudio del mercado en sí mismo. Los objetivos definidos por el Plan estratégico no tienen por qué coincidir con los del Plan de marketing. Los planes de acción definidos en el caso del Plan de marketing, se centran en actuaciones de las áreas/funciones comerciales relacionadas.

### **2.3.2 El Modelo de Gestión Comercial (MGC) como elemento de la planificación estratégica**

Aunque a nivel teórico el proceso de planificación sería el mismo en una empresa pequeña/mediana que en una gran empresa, en la práctica éste se simplifica en el primer caso. En empresas donde no existe un proceso de planificación formalizado, el papel del Plan de marketing podría llegar a sustituir el propio proceso de planificación estratégica.

- “En las empresas donde existe una sólida unidad de planificación, la planificación de marketing se convierte en un ejercicio casi operativo, ya que los objetivos y estrategias de la organización vienen fijados de antemano.



- En las empresas en las que la planificación estratégica es débil o inexistente, la planificación de marketing se ve en la obligación de sustituirla y adquiere una dimensión especialmente estratégica, además de operativa (J. M. Sainz de Vicuña, 2007).

El Modelo de Gestión Comercial planteado en este libro pretende reflejar este concepto. En él se fusiona en un único elemento de gestión la planificación estratégica con la planificación comercial.

Dentro de este concepto del MGC como integrador del proceso de reflexión estratégica y comercial, el reto fundamental del modelo será el de organizar de forma sistematizada los múltiples factores que conforman el mapa complejo de la gestión comercial:

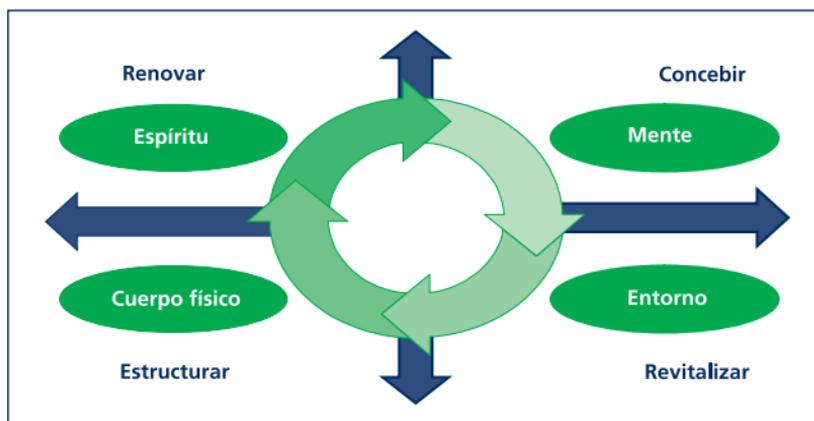
- Definir las estrategias comerciales segmentadas y acciones globales con actuaciones individuales según las características del micromercado de cada punto de venta.
- Adecuar los sistemas de objetivos e incentivos que impulsen la dinámica de ventas de la Entidad.
- Posicionar la cartera de Productos y Servicios adecuados a los comportamientos del mercado.
- Identificar nuevas vías de distribución de productos y posicionar geográficamente los puntos de distribución y venta en áreas con potencial.
- Definir los planes comerciales por puntos de venta, gestores, agentes, ..., sencillos, flexibles y de apoyo a la gestión.
- Diseñar procesos eficientes de venta y aprovechamiento de las tecnologías y sistemas de información para la captación y fidelización de clientes.
- Asegurar la cualificación del personal e involucración mayor en las tareas comerciales y de relaciones con clientes.
- Disponer de bases de datos de clientes contemplando variables sociodemográficas, preferencias financieras, utilización de medios de pago, respuestas a campañas, etc.



- Instrumentar sistemas de “alertas comerciales”, marketing relacional,..., para intensificar y automatizar la comunicación individual con clientes; etc.

En este sentido, de cara a facilitar este proceso de estructuración del MGC, resulta útil acudir a la concepción de la organización como un sistema bio-corporativo, expresado por Gouillart y Kelly. La organización concebida de esta forma, se descompondría en cuatro grandes elementos (véase la Figura 2.4):

**Figura 2.4.** El sistema bio-corporativo en la empresa.



**Fuente:** F. J. Gouillart y J. N. Kelly, 1995.

- La mente es la que está más cerca de lo que se entiende por estrategia. Tiene que ver con la concepción del negocio, crear la visión estratégica y los sistemas básicos de medición.
- El entorno, juega un papel básico en la plasmación de la estrategia para que la compañía crezca y se desarrolle (revitalización). Tiene que ver con la creación de nuevos negocios, nuevos canales y conseguir orientarse al mercado (estrategias de marketing mix).
- El elemento relativo al cuerpo físico tiene que ver con el propio funcionamiento de la organización, a través del Modelo



organizativo y operativo: asignación de recursos, estrategia operativa, procesos, S.I... → estructurar la organización de forma alineada con la estrategia corporativa.

- El último elemento, el espíritu, hace referencia a la parte relativa a los recursos humanos de la organización. La parte de renovación realmente será la más complicada en la puesta en marcha de la estrategia corporativa.

El Modelo de Gestión Comercial, aunque forma parte de dicho sistema, podría concebirse como un subsistema interno, donde se puedan hacer analogías con el sistema bio-corporativo global.

- Concebir, como elemento básico de la estrategia corporativa, deberá asimilarse a la propia estrategia del área comercial, la cual deberá responder al proceso de reflexión estratégica propuesto anteriormente:

Análisis del entorno → Tipo de ventaja competitiva / propuesta valor a poner en marcha → Dónde lograr esta ventaja competitiva (mercados vs. productos)

- La revitalización, como elemento clave de desarrollo del negocio, redundará en el diseño de los principales elementos del marketing mix empresarial:

Estrategia de productos → Política de precios → Estrategia de clientes → Modelo de distribución

- La estructuración de la organización, como elemento de cohesión del negocio y de alineamiento con la estrategia corporativa, será el elemento clave en nuestro Modelo de Gestión Comercial. Deberá dar respuesta a:

Diseño de la sistemática comercial → Sistemas de Información de apoyo a la función comercial

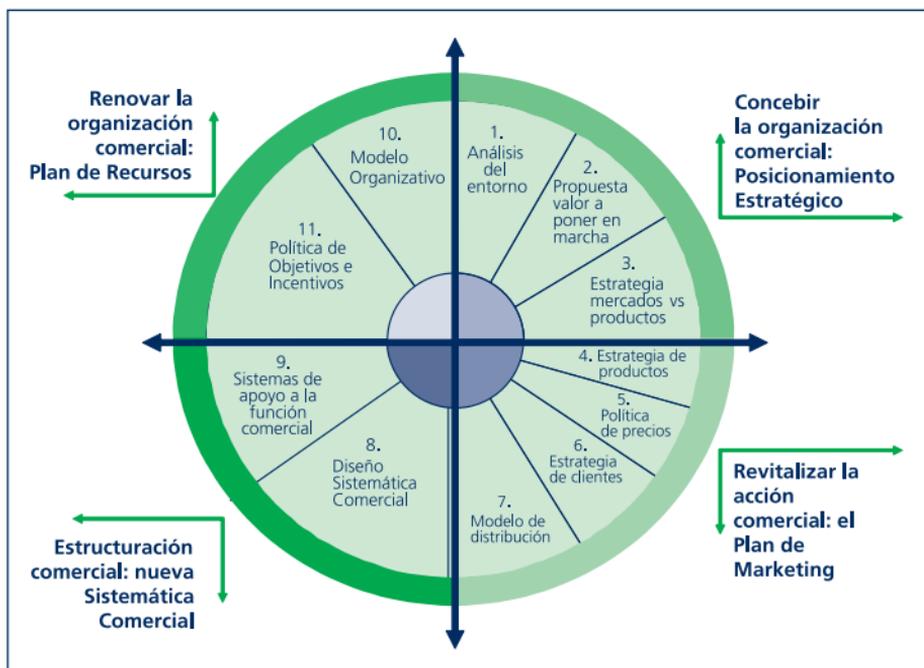


- El apartado de renovación, relacionado con los recursos humanos, se asimilará básicamente con:

Modelo organizativo → Política de objetivos e incentivos

Un planteamiento como éste permitirá estructurar el Modelo de Gestión Comercial propuesto en torno a once elementos, agrupados en los cuatro ejes del sistema bio-corporativo, que representarán la función comercial en la empresa tal como se muestra en la Figura 2.5:

**Figura 2.5.** Esquema de desarrollo Modelo de Gestión Comercial (MGC).



Fuente: Elaboración propia.



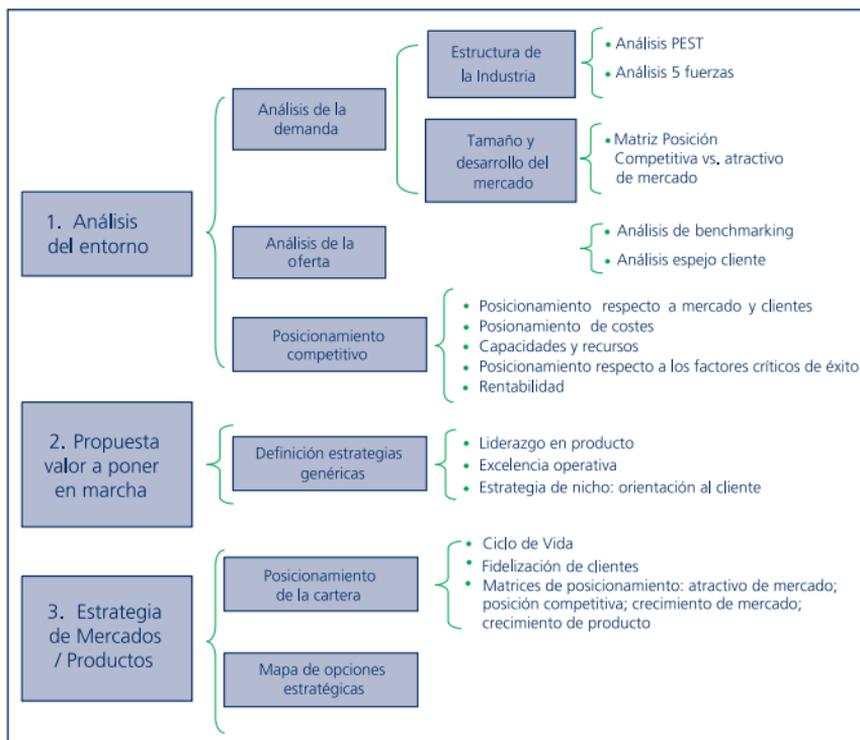
El desarrollo de los siguientes capítulos se centra en la definición y contraste de cada uno de los anteriores elementos. Para cada uno de ellos se identificarán los puntos clave y sus factores críticos de éxito, proponiendo en determinados casos formas/esquemas de funcionamiento. La definición detallada de cada uno de ellos y su materialización en planes de acción concretos, permitirá articular finalmente lo que entenderemos por el Modelo de Gestión Comercial.



# Concebir la organización comercial: Posicionamiento estratégico

De forma esquemática, el desarrollo de este primer apartado del Modelo de Gestión Comercial se estructura en las siguientes etapas:

**Figura 3.1.** Fases de desarrollo “posicionamiento estratégico”.



**Fuente:** Elaboración propia.



# 3.1 Análisis del entorno y de la situación actual

El análisis de situación es un paso necesario en todo proceso de reflexión estratégica, que en realidad significa promover un proceso de recopilación e interpretación de información que lleve a comprender mejor la situación de la empresa: su entorno y a ella misma. Dado que estamos hablando de un proceso de planificación comercial y de marketing como sustituto de la planificación estratégica, el entorno deberá centrarse sobre todo en el mercado de actuación de la empresa.

Típicamente el proceso de análisis estratégico se podría estructurar en tres grandes bloques:

1. Análisis de la demanda.
2. Análisis de la oferta.
3. Análisis de la posición competitiva de la empresa.

El nivel de detalle y de profundización en este proceso lógicamente dependerá del tipo de empresa de que se trate (tamaño; tipo de productos/servicios que provee; estructura/características de su capital;...) y de la complejidad del mercado donde se mueva. En cualquier caso, con independencia de su tamaño, esta fase de reflexión dentro del proceso estratégico debería ser elemento obligado en la gestión anual/bianual de la empresa.

## 3.1.1 Análisis de la demanda

Hay dos elementos que deberán cubrirse a la hora de proceder al análisis de la demanda:

- Por un lado, el análisis del **mercado** que, en definitiva, debe llevar a una interiorización de los elementos fundamentales que nos rodean.
- Por otro lado, el análisis de los **clientes**. Únicamente bajo la perspectiva de comprender las necesidades y características



de la clientela a la que nos dirigimos, será posible instrumentar decisiones estratégicas adecuadas.

Estos ámbitos se formalizarán a través de herramientas de análisis promovidas dentro de un contexto de estudio de la *estructura del mercado, de su tamaño y de su nivel de desarrollo*.

### a. Estructura del mercado

El estudio de la estructura del mercado deberá dar respuesta a aspectos tales como intervinientes en el mercado, análisis de la cadena valor, tendencias,... Las herramientas básicas a utilizar en este tipo de análisis son las siguientes:

#### Análisis PEST

En el análisis PEST se analizan de forma sistemática los elementos del entorno que puedan tener efecto sobre la organización. PEST es un acrónimo que responde a los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que conforman dicho entorno.

Para cada factor objeto de estudio, cabrá preguntarse:

- ¿Qué factores están influenciando a la empresa?
- ¿Cuál de estos factores es el más importante en el momento actual? ¿y en los próximos años?

En la siguiente tabla se pueden ver ejemplos de aspectos a tener en cuenta (lista no exclusiva, dependerá de cada sector):

**Tabla 3.1.** Aspectos a incluir en un análisis PEST.

Aspectos políticos	Legislación antimonopolio; leyes de protección ambiental; política tributaria/fiscal; regulación comercio exterior; política de empleo; estabilidad del gobierno,...
Aspectos económicos	Ciclos económicos; tendencia PIB; Tipos de interés; política monetaria; inflación; desempleo; renta disponible; política energética y costes.

Continúa



<b>Aspectos sociales</b>	Demografía; distribución de la riqueza; movilidad social; cambios en las formas de vida; actitudes ante el trabajo y el ocio; consumo; nivel educativo,...
<b>Aspectos tecnológicos</b>	Gasto en I&D; esfuerzo/inversiones estatales en tecnología; descubrimientos/nuevos desarrollos; velocidad de transferencia/asimilación tecnológica; ratios de obsolescencia,...

Un análisis de este tipo se podría complementar con el uso de técnicas de construcción de *Escenarios*. A través de este tipo de métodos será posible diseñar, sobre hipótesis con distintas probabilidades de ocurrencia, situaciones alternativas en que situar a la organización y sobre la cuales poder diseñar estrategias complementarias.

### **Modelo de cinco fuerzas de Porter**

Una interesante técnica de análisis del entorno la recogen las famosas cinco fuerzas de Porter. Se trata de un tipo de reflexión sistemática de los elementos que influyen en la posición competitiva de una empresa, para así ayudar a entenderlas.

De forma esquemática la propuesta de Porter se podría resumir tal y como representa la Figura 3.2.

- **Rivalidad entre competidores.** Las cuestiones que habrá que plantearse bajo este apartado responderán a la necesidad de la organización en conocer aspectos tales como la estructura de competidores, nivel de intensidad de la competencia, va en aumento o en disminución: niveles de concentración de la industria; se trata de una industria madura; naciente; en descenso,...; sobre capacidad/fracapacidad; nivel de diferenciación entre productos/servicios ofrecidos;...
- **Riesgo de nuevos entrantes.** Aspecto que vendrá condicionado fundamentalmente por la existencia o no de barreras de entradas y su nivel de intensidad: economías de escala, en



la medida que generen barreras sobre todo en términos de estructura de costes; requerimientos de capital para acceso al sector/mercados; curva de conocimiento de las organizaciones en el sector,...

**Figura 3.2.** Análisis de cinco fuerzas de Porter.



**Fuente:** Elaboración propia.

- **Riesgo de productos/servicios sustitutos.** Este riesgo respondería a aspectos tales como:
  - ▶ *Costes de cambio:* no sólo entendido en términos cuantitativos, sino también de cualitativos (ejemplo: productos que representen una moda, tendrán mayores costes de cambio de un producto *commodity*).



## I SISTEMATIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL

- ▶ *Sensibilidad al cambio*: propensión de los compradores a cambiar de producto.
- ▶ *Sensibilidad al precio*: influencia del precio en la sensibilidad al cambio.

La sustitución debe pensarse no en términos de productos/servicios directamente comparables, sino también en términos de productos/servicios e incluso procesos colaterales.

- **Poder de negociación de clientes/proveedores.** Mayores niveles en el poder de negociación de ambas figuras harán más delicada la posición competitiva de la empresa en un determinado mercado, en la medida que las posibilidades de seleccionar indiscriminadamente estrategias concretas disminuyen. La intensidad de estos factores vendrá condicionada por aspectos tales como:

- ▶ *Poder de negociación de proveedores*: nivel de concentración: a menos fragmentación, mayor poder de influencia/decisión; riesgo/posibilidad de integración horizontal/vertical, en la medida que nuestra empresa esté en una posición de la cadena valor del proveedor, y éste pueda asumir ese rol en la cadena valor; costes de cambio de un proveedor a otro,...
- ▶ *Poder de negociación de los clientes*: volumen de compra relativo que representa el cliente para el proveedor; sensibilidad al precio, cuanto mayor sea éste, mayor propensión al cambio existirá; coste relativo de "nuestras" compras en comparación con los costes totales del cliente...

### b. Tamaño del mercado y nivel de desarrollo

Como segundo elemento de análisis de la demanda, será necesario realizar un estudio de posicionamiento de la empresa en relación con el mercado, que ayude a comprender el nivel de atractivo del mismo comparado con nuestra posición competitiva.



Una herramienta muy útil para llevar a cabo este tipo de análisis es la matriz de *“Atractivo de mercado vs. Posición competitiva de la empresa”*, la cual podrá ayudar a tomar decisiones relativas a la dirección estratégica que debe tomar la empresa (G. Johnson y K. Scholes, 1993).

Los factores que podrían conformar cada uno de los ejes citados aparecen representados en la Tabla 3.2:

**Tabla 3.2.** Factores para la matriz Posición competitiva vs Atractivo de mercado.

Factores que condicionarían en la matriz el eje de posición competitiva de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de mercado.</li> <li>• Fuerza de ventas.</li> <li>• Marketing.</li> <li>• Nivel de servicio al cliente.</li> <li>• Investigación y desarrollo.</li> <li>• Fuerza de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de distribución.</li> <li>• Recursos financieros.</li> <li>• Imagen/marca.</li> <li>• Gama/diversidad de productos.</li> <li>• Calidad/garantía.</li> <li>• Competencia del equipo de gestión/directivo.</li> </ul>
Factores que condicionarían en la matriz el eje de atractivo de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del mercado.</li> <li>• Ritmo de crecimiento del mercado.</li> <li>• Ciclos del mercado.</li> <li>• Estructura competitiva.</li> <li>• Barreras de entrada.</li> <li>• Rentabilidad de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Nivel de regulación.</li> <li>• Disponibilidad de fuerza de trabajo.</li> <li>• Aspectos/condicionantes sociales; medioambientales; políticos; legales.</li> </ul>

### 3.1.2 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta viene a ampliar el concepto que manejábamos en las cinco fuerzas de Porter, rivalidad entre competidores. La



diferenciación de este elemento en el lado de la oferta, responde a la importancia que en el análisis estratégico supone profundizar en el conocimiento de la competencia: “una de las notas características del pensar estratégico es el pensar en el otro, es decir, con aquel individuo con el que se mantiene el proceso dialéctico como sistema de estrategia” (F. Abascal Rojas, 2004).

Una metodología de apoyo al análisis de la oferta responde al nombre de *benchmarking*: este tipo de técnicas consisten en lanzar un proceso de recogida de información sectorial y/o interna que permita identificar el posicionamiento de cada interviniente en el mercado y las mejores prácticas existentes, respecto a los principales factores críticos de éxito que caracterizan el mismo.

Aunque un *benchmarking* se debe adaptar a la realidad de la industria/mercado a analizar, de forma general deberá contemplar los siguientes elementos:

- *Segmentación/estructura de la competencia*: tipo de competencia; nivel de concentración; nivel de ventas, volumen, cuota de mercado; capacidad en la industria.
- *Distribución geográfica*: aspectos regionales; vinculaciones geográficas con otros clientes/industrias.
- *Desarrollo estratégico*: estrategias/tendencias de los competidores; curva de costes de la industria.
- *Posicionamiento competitivo*: productos; mercados; segmentos; costes,...

La clave de un adecuado *benchmarking* reside en localizar las fuentes de datos con los que poder conformar un adecuado estudio comparativo. De forma general estas pueden provenir:

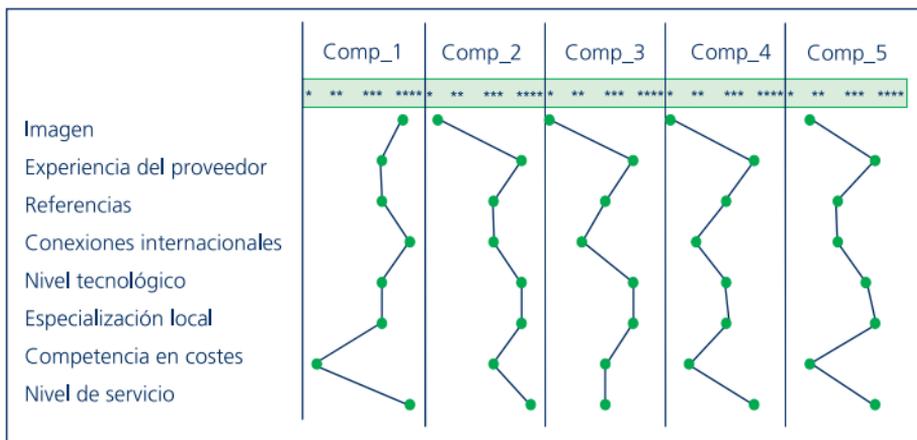
- De *fuentes externas*: libros, revistas, memorias, páginas web, bases de datos corporativas... hay técnicas que recurren a la realización de *benchmarking* cooperativos entre diversas empresas; antiguos empleados suelen ser también una fuente de información útil.



- De *fuentes internas*: análisis interno de datos existentes en los sistemas de la organización los cuales, convenientemente aprovechados, pueden conducir a un *benchmark* interno que marque nuestro posicionamiento respecto a los factores críticos de éxito.

El tipo de conclusiones extraídas de un análisis de este tipo se podrán reflejar en esquemas tipo espejo-cliente, donde, sobre la base de los factores críticos que caracterizan el funcionamiento en el mercado, se puede posicionar el lugar ocupado por cada uno de los competidores. Se puede ver un ejemplo en la Figura 3.3:

**Figura 3.3.** Ejemplo análisis factores críticos de compra entre diferentes competidores.



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.1.3 Análisis de posicionamiento competitivo

Como última parte de esta primera etapa en el proceso de reflexión estratégica, ya estaremos en condiciones de proceder a analizar el posicionamiento competitivo de la compañía. Hasta ahora el estudio se ha centrado en una visión de los factores



externos. En esta etapa, al análisis de la oferta y la demanda anterior, le sumaremos un análisis de competencias internas, que permitirá llegar a conclusiones derivadas de nuestro posicionamiento competitivo respecto al mercado.

Desde la perspectiva de la planificación de marketing como sustituta de la planificación estratégica global, en esta etapa se deberán plantear preguntas clave a responder, tales como:

¿Qué objetivos del Plan de marketing hemos marcado?, ¿qué estrategia de marketing tenemos? (mercados, segmentos, posicionamiento, marketing mix) ¿son adecuados los recursos desplegados?, ¿la estrategia de productos/precios/distribución es la adecuada?, ¿qué estrategia de comunicación interna y externa seguimos?, ¿y la estrategia de ventas (estructura comercial, tratamiento de clientes, categorización de clientes, remuneración fuerza de ventas,...)?

De forma general, este análisis se podría estructurar en torno a los siguientes puntos:

**Tabla 3.3.** Factores a cubrir en el análisis de posicionamiento competitivo interno.

Epígrafes análisis interno	Apartados a cubrir
Posicionamiento respecto a mercado y clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuota de mercado y de ventas.</li><li>• Productos y servicios.</li><li>• Clientes y canales.</li><li>• Precio.</li><li>• Posicionamiento geográfico.</li></ul>
Posicionamiento de costes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento relativo.</li><li>• Productividad.</li><li>• Apalancamiento en cuanto a cambios en la estructura de costes.</li></ul>

*Continúa*



Epígrafes análisis interno	Apartados a cubrir
Capacidades y recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y su utilización.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> </ul>
Posicionamiento respecto a los factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción de la clientela.</li> <li>• Cumplimiento de los factores críticos de éxito.</li> </ul>
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de ratios financieros clave (ROE,...).</li> <li>• Márgenes por segmento.</li> <li>• Generación de <i>cash flow</i>.</li> </ul>

Un proceso de este tipo se deberá formalizar finalmente en una **análisis DAFO**, donde se deberán poner en interconexión los factores externos derivados del análisis del entorno, con aquellos generados a raíz del estudio de competencias internas:

- *Análisis de puntos fuertes y débiles comerciales*: definidas en base a aspectos tales como: la reputación de la empresa/marca; calidad de los productos; diversidad y alcance de la gama; cuota de mercado; calidad de las entregas; calidad de la atención telefónica; calidad del seguimiento comercial de los clientes,...
- *Análisis de oportunidades y amenazas*: identificar aquellos aspectos donde puede existir relación directa entre los elementos clave que afectan a la evolución del mercado y aquellos derivados del análisis interno.

El análisis de espejo-cliente desarrollado en el apartado anterior (véase la Figura 3.3), se podrá completar con el posicionamiento propio, de forma que se pueda establecer una visión comparativa respecto a la competencia.



### 3.2 Propuesta valor a poner en marcha

El punto final en el proceso de reflexión estratégica en la empresa, debe permitir llegar a un mapa de opciones/alternativas estratégicas, sobre las cuáles decidir la hoja de ruta que marque la evolución corporativa durante los siguientes años. Esto, que de forma general se entiende a la hora de elaborar el marco de la estrategia corporativa, vale igualmente para el desarrollo de la política y estrategia de la gestión comercial.

La clave para la supervivencia en el actual entorno competitivo, radica en la capacidad de cada entidad de generar una ventaja competitiva diferencial que garantice su posicionamiento en el mercado. Es lo que se puede denominar la creación de un “monopolio valor”, el cual sea capaz de aportar al cliente un valor diferencial, por el que el producto de una entidad sea más deseado que el de la competencia (F. Blanco Ibarra, 1993).

La dificultad está en identificar y desarrollar de una forma excelente la fuente de singularidad y diferenciación, dependiendo del mercado al que se dirige la organización y de sus propias características internas. El primer paso, por tanto, se centrará en la selección de la alternativa estratégica que refleje la propuesta valor pretendida por la entidad y la puesta en marcha de las acciones oportunas encaminadas a lograr la excelencia en su implantación.

De forma general, las alternativas que conforman el mapa de opciones estratégicas donde la organización se podría desarrollar, podrían estructurarse en torno a las estrategias genéricas propuestas por Porter (M. E. Porter, 1985), cada una de ellas con sus propias características:

- Liderazgo en diferenciación.
- Excelencia operativa.
- Estrategia de nicho: orientación al cliente.



### **a. Liderazgo de diferenciación**

La estrategia de diferenciación exigirá mantener estándares de innovación elevados, para poder crear y mantener el “monopolio valor”. La inversión en innovación exigirá una capacidad de adaptación alta ante los cambios del mercado, especialmente rápidos en los últimos años, ya que innovar significa orientarse hacia las necesidades identificadas del cliente.

### **b. Eficiencia operativa y en costes**

Si se quiere que la rentabilidad final media no descienda, no parece que existan más que dos caminos: el incremento de los ingresos y/o el aumento de la eficiencia mediante la reducción relativa de los costes operativos.

La introducción de técnicas de análisis y mejora de procesos, junto con los avances en automatización de actividades y tareas, ha permitido mejorar de forma significativa la ejecución de procesos internos ajustándolos en términos de rapidez, eficacia, eficiencia, calidad y dotación de recursos.

### **c. Estrategias de nicho: Vinculación de clientes**

El impacto de los índices de retención y vinculación de clientes sobre las cuentas de resultados de las entidades es muy alto. Hay estudios que intentan demostrar esta afirmación, llegando a conclusiones como las de Reichheld (F. Reichheld, 1996), quien afirma que el modelo de negocio basado en la lealtad explica de una forma eficaz el éxito y el fracaso en el mundo de los negocios, encontrándose con que en porcentajes elevados las compañías con las tasas de retención más elevadas también obtienen mejores beneficios. Incluso se llega a afirmar, que las tasas de retención relativa explican mejor los beneficios que la cuota de mercado alcanzada, el tamaño, los costes o cualquiera de las demás variables que se suelen asociar con sostener una ventaja competitiva.



Alcanzar la vinculación del cliente sólo se logrará a través de una estrategia que logre personalizar el servicio al cliente de acuerdo a sus necesidades; mantener relaciones estrechas y a largo plazo; lograr la lealtad a la marca; mejorar continuamente el modelo.

Los recursos escasos que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones, por lo general, hace que estrategias de este tipo sólo se puedan optimizar sobre segmentos muy concretos de clientela, o nichos de mercado. Esto se podrá dar bien porque la empresa ha seleccionado un único nicho como público objetivo al que dirigirse, o bien porque, sobre una base de clientela amplia, se pongan en marcha estrategias de este tipo sólo sobre una parte de ellos.

Para la opción estratégica seleccionada, la entidad deberá ser excelente: encabezar el mercado en innovación de productos; liderazgo en ratios de eficiencia; niveles de venta cruzada/satisfacción de cliente excelentes.

Para el resto de alternativas estratégicas la entidad deberá cumplir al menos con los estándares del sector. Hasta ahora dichos estándares se podían alcanzar con estrategias poco diferenciales. Sin embargo el entorno competitivo en general está obligando a las organizaciones a elevar dichos estándares de gestión, de forma que las entidades modernas, sólo podrán crear auténticas ventajas competitivas si son capaces de innovar en productos y servicios, manteniendo los costes bajos y orientando definitivamente la gestión hacia el cliente, todo ello fomentando la creatividad y vinculación interna de sus empleados.

El resultado de esta reflexión de estrategias genéricas a seguir, se materializará en un mapa de objetivos de marketing, como paso previo al desarrollo de las estrategias de marketing a poner en marcha dentro del MGC.

- *Cuantitativos*: de forma general, los objetivos de marketing más habituales se centran en términos de cuota de mercado,



de volumen de ventas y de rentabilidad. Las preguntas que habrá que hacerse a la hora de instrumentar estos objetivos irán en la línea de:

- ▶ ¿Se puede alcanzar el volumen de ventas y el margen de contribución requerido dada la participación de mercado exigida?
- ▶ Si el objetivo de cuota de mercado se logra ¿el margen de contribución será el adecuado?
- ▶ ¿Se puede lograr el objetivo de volumen de ventas dada la cuota de mercado requerida? Si se alcanza el margen de contribución ¿será el adecuado?
- *Cualitativos*: relativos a la notoriedad, imagen de producto/marca/servicio, posición relativa que se pretende alcanzar en el mercado, dimensión mínima deseada para seguir en el mercado, sólo se desea estar en actividades con márgenes de contribución positivos,...

### 3.3 ¿Dónde lograr esta ventaja competitiva?

Los objetivos de marketing definidos a lo largo del proceso de reflexión estratégica propuesto, deberán comenzar a traducirse en estrategias de marketing concretas que, a su vez, se transformen en acciones comerciales.

La primera de las decisiones a tomar afecta a qué productos/servicios comercializar y en qué mercados desarrollarlos. Se trata de una decisión de índole estratégica, que pasará por analizar de forma pormenorizada la cartera actual de productos/servicios de la compañía y organizarlos de forma equilibrada.

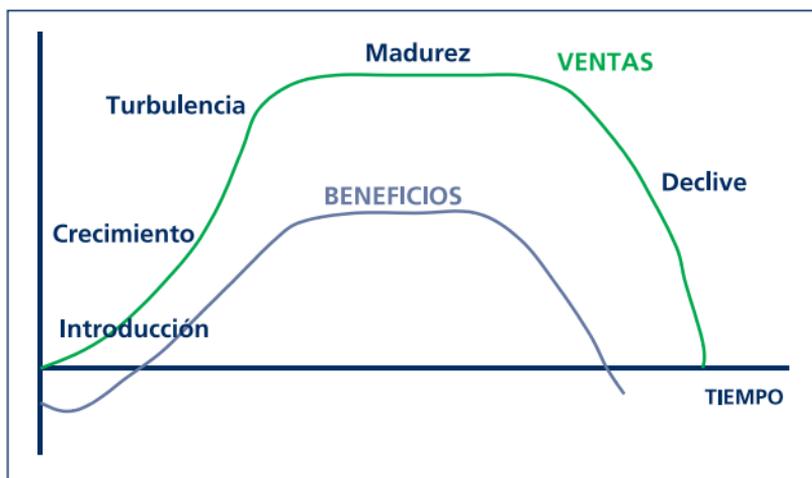
En este sentido, hay planteamientos y metodologías contrastadas y muy útiles a la hora de abordar estudios de posicionamiento de este tipo:



## a. Análisis de cartera en función de la posición en el ciclo de vida de los productos integrantes de una línea

Las fases del ciclo de vida condicionan el nivel de inversión y de gastos en cada producto. Normalmente en las fases de lanzamiento y primera parte de crecimiento, los beneficios serán negativos. La tendencia se invierte a medida que se alcanza la madurez del mismo, y podrían volver a convertirse en negativos en la fase de declive, tal como se puede observar en la Figura 3.4:

**Figura 3.4.** Ciclo de vida del producto.



**Fuente:** Serrano Gómez, Serrano Domínguez, 2005.

Si todos los productos se encontraran en la misma fase de vida, rendirán de forma parecida, ya sea generando beneficios o pérdidas. El concepto de equilibrio bajo este punto de vista deberá buscar integrar productos en distintas fases. De esta forma, los beneficios de unos irán financiando las pérdidas de otros; así la empresa podrá ir procediendo a una adecuada política de sustitución de productos según éstos entren en declive y por tanto en pérdidas.



## **b. Análisis de la cartera en función de la estrategia de fidelización de clientes**

Una técnica interesante de organizar la gama de productos a comercializar es la técnica de gama en espaldera, consistente en posicionar la cartera de productos bajo criterios de *first/last in-out*:

- Productos *first in* se compran en primer lugar, los *last* en segundo lugar.
- Productos *first out* se abandonan con facilidad; los *last out* vinculan durante mucho tiempo.

Según si el objetivo de la cartera de productos/servicios persiga atraer por primera vez al cliente o retenerlo, se podrán diferenciar estrategias diferentes:

- *Productos/estrategias FIFO (first in/first out)*: se compran fácilmente y se abandonan con la misma facilidad, su compra no es prueba de fidelidad. Son buenos productos para la adquisición de clientes potenciales.
- *Productos/estrategias FILO (first in/last out)*: se compran en primer lugar pero se abandonan en último lugar. Son ideales para conquistar y fidelizar a un cliente.
- *Productos/estrategias LIFO (last in/first out)*: es un producto reservado para los que ya son clientes. Son productos necesarios en una gama para responder a necesidades ocasionales, pero no apropiados para la adquisición de clientes ocasionales.
- *Productos/estrategias LILO (last in/last out)*: se adoptan lenta pero duraderamente. Responden a la necesidad de confianza, la tecnicidad, la legalidad y el aspecto estratégico del producto. Son productos reservados a los clientes sólidamente arraigados.

## **c. Matriz de relación Tasa de crecimiento de productos vs. Tasa de crecimiento del mercado**

Cada producto de una línea se representaría en un punto de una matriz donde en el eje de abcisas se recogiera la tasa de



crecimiento del mercado donde se comercializa el producto, y en el de ordenadas las tasas de crecimiento de cada producto.

La utilidad de este tipo de representación se debe buscar a la hora de analizar la ganancia o pérdida de cuota de mercado: productos con niveles de crecimiento superiores a los del mercado, estarán ganando cuotas de mercado, y viceversa.

### **d. Matriz de relación Tasa de crecimiento del mercado vs. Tasa de participación en el mercado (*Boston Consulting Group*)**

Representación de los productos de una cartera en una matriz de las mismas características a las comentadas anteriormente, que recoge en el eje de abscisas la cuota de participación en el mercado y en el de ordenadas la tasa de crecimiento del mercado donde se comercializa el producto.

Distinguimos los siguientes productos, según combinaciones en la matriz:

- *Productos con cuota alta que operan en mercados poco atractivos*: son productos netamente generadores de *cash flow* para financiar otros productos/negocios (denominados “vacas lecheras”).
- *Productos con cuota alta que operan en mercados atractivos*: producen fuertes beneficios pero a su vez necesitan un nivel de inversión elevado (denominados “estrella”). La estrategia sobre estos productos consistirá en ir dirigiéndolos a posiciones de “vacas lecheras”.
- *Productos con cuota baja que operan en mercados atractivos*: se trata de productos interrogantes, fuertes consumidores de *cash flow*. En general la estrategia sobre éstos debe ir dirigida a invertir en ellos para poder transformarlos en estrella.
- *Productos con cuota baja que operan en mercados poco atractivos*: posición competitiva mala, que deberán tender a



desaparecer de la cartera de productos de la compañía (productos “desastre”).

### **e. Matriz de relación Atractivo de Mercado vs. Posición Competitiva**

Más completa que la anterior, esta matriz de posicionamiento incorpora variables que pretenden reflejar mejor la complejidad del mercado. En el eje de abcisas se recoge el atractivo del mercado, y en el de ordenadas la posición competitiva de la empresa.

Las variables que en general deberían tenerse en cuenta a la hora de cuantificar cada eje, son similares a las descritas en la Tabla 3.2, adecuándolas en este caso al análisis de productos.

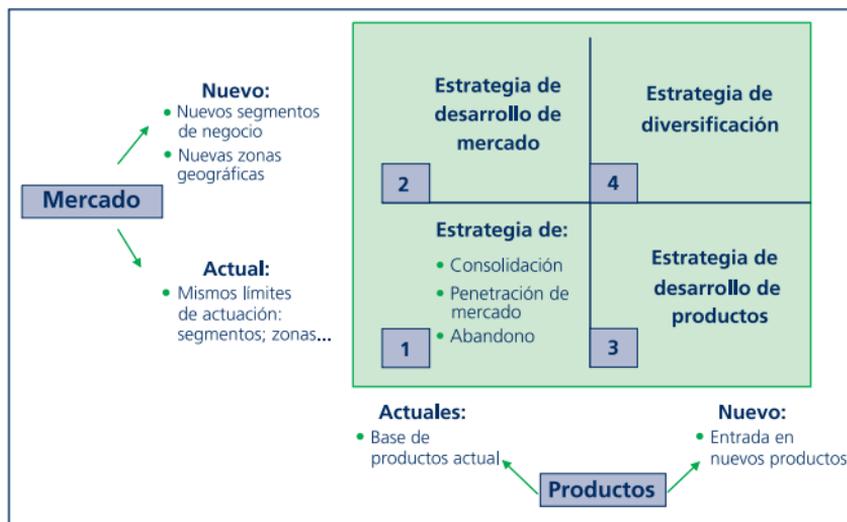
Cada uno de los ejes se dividirá en alto, medio y bajo, de forma que se generarán hasta nueve cuadrantes donde posicionar cada uno de los productos analizados. Los productos en cuadrantes donde ambas variables sean altas, tendrán un nivel de prioridad alto, en contraposición con productos en mercados poco atractivos y con posiciones competitivas poco valoradas. Ello se traducirá en estrategias genéricas sobre los productos según el nivel de puntuación conseguido en cada variable: esfuerzo en inversión y crecimiento (atractivo alto; posición competitiva alta); inversión y crecimiento selectivo (atractivo alto; posición competitiva media); prudencia y selectividad (atractivo medio; posición competitiva media), etc.

El proceso de valoración de la cartera de productos y de análisis de mercados realizado hasta ahora, generará información suficiente para determinar la dirección estratégica a tomar, en términos de Producto vs. Mercado. La matriz de Ansoff es una herramienta muy adecuada para la toma de este tipo de decisiones (G. Johnson y K. Scholes, 1993). En ella se introducen las dos perspectivas comentadas, aunque la situación del entorno y macroeconómica jugará un papel determinante en la decisión a tomar.

Del análisis de las opciones existentes podrán derivarse las estrategias que se representan en la Figura 3.5.



**Figura 3.5.** Mapa de opciones estratégicas.



**Fuente:** Elaboración propia.

- No hacer nada:** en condiciones donde la estrategia actual está funcionando correctamente, en términos de cuotas de mercado, crecimiento, rentabilidad,... Deberá ser en cualquier caso una opción a tomar en el corto plazo.
- Abandono:** numerosas razones pueden llevar a tomar esta decisión: el mercado ya no es atractivo; la empresa no es competitiva; han nacido mejores usos/utilizaciones de nuestros productos/servicios; hay partes de la cadena valor de la industria más rentables (intermediación vs. Producción),...  
La toma de este tipo de decisiones, salvo que sean forzadas, serán justificables sólo si los costes de salida son bajos.
- Consolidación:** manteniendo a la empresa en el mismo mercado y productos, la empresa centrará la estrategia en generación de *cash flow*: la compañía deberá centrarse en su negocio clave (*core business*); análisis del portfolio de productos/negocios



para eliminar los menos rentables; reducción de la actividad de I&D, excepto en su *core business*; en caso de tomar esta decisión por estar en periodos de recesión, podría ser un preludio de una próxima etapa de expansión.

- d. **Penetración de mercado:** toma de decisión de incrementar la cuota en los mercados actuales, con el mismo tipo de productos: esta estrategia es especialmente relevante en mercados maduros, donde el crecimiento se esté ralentizando; el potencial de beneficios vendrá determinado por la curva de aprendizaje de la compañía así como por las economías de alcance logradas.
- e. **Desarrollo de mercado:** Manteniendo el mismo tipo de producto, la apuesta pasa por desarrollo de nuevos mercados: se trata de una estrategia algo más arriesgada, pues supone acceso a un nuevo público con diferentes gustos y preferencias; es necesario que esta estrategia vaya acompañada de un adecuado esfuerzo de investigación y análisis de mercado; estrategias de este tipo también pueden suponer desarrollo de nuevos usos a productos existentes.
- f. **Desarrollo de producto:** en este caso la empresa, manteniendo la confianza en el funcionamiento y potencial de los mercados actuales, apuesta por el diseño de nuevos productos. Se trata de una estrategia igualmente arriesgada pues, aunque la teoría pueda asegurar que se trata del mismo mercado, en la mayor parte de los casos se deberá acceder a nuevos mercados. Menor riesgo puede suponer la extensión en el uso de productos ya existentes, e incluso el desarrollo de alguno de ellos a través de nuevos canales y métodos de distribución, como, por ejemplo, a través de franquicias que asuman el derecho de comercialización de dichos productos. Se trata, de forma general, de estrategias arriesgadas, caras y potencialmente poco rentables.



- g. Diversificación:** es importante distinguir dos tipos de estrategias de diversificación, pues los costes y riesgos son diferentes:
- Diversificación dentro de la industria: se trata de un proceso donde la empresa asumirá partes de la cadena valor de la industria (producción, manufactura, distribución, servicios) o incluso una diversificación horizontal, donde la empresa podría asumir estrategias complementarias a la suya actual.
  - Diversificación fuera de la industria: se trata de estrategias donde, en un principio, la empresa accede a mercados y productos completamente nuevos, fuera de los límites que caracterizan su propia industria tradicional. Puede llegar a ser apropiada en situaciones donde existan ciertas sinergias entre negocios, o utilización de recursos no aprovechados, incluso como forma de invertir en negocios que ayuden a diversificar el riesgo.

# Revitalizar la acción comercial: El plan de marketing

Una vez establecido el marco estratégico, la etapa de “revitalización” está directamente relacionada con el proceso de concreción y selección de las estrategias de marketing, lo que habitualmente se conoce como las estrategias del marketing mix: decisiones respecto al producto, precio, cliente y modelo de distribución.

## 4.1 Estrategia de productos

La dirección y gestión del producto se define como “el análisis, organización, planificación, ejecución y control de productos en explotación, así como la generación de otros nuevos a fin de satisfacer las necesidades de los segmentos de consumidores elegidos y satisfacer los objetivos generales de la empresa” (Serrano Gómez, Serrano Domínguez, 2005).

De esta definición se desprenden tres líneas de acción en torno a la gestión del producto:

- Decisiones relativas al posicionamiento estratégico del producto.
- Decisiones relativas a la percepción del producto por parte del consumidor.
- Decisiones relativas a la gestión operativa del producto.



### **a. Decisiones relativas al posicionamiento estratégico del producto**

Ya hemos visto en el apartado anterior las decisiones estratégicas que se derivan del proceso de análisis de posicionamiento producto vs. mercado; estrategias genéricas derivadas del análisis del ciclo de vida del producto, posicionamiento en base a nivel de crecimiento producto vs. mercado, atractivo de mercado, posición competitiva,...

Como complemento a este primer elemento en la gestión del producto, será conveniente instrumentar técnicas de *análisis económico del producto*: la incorporación de este tipo de estudios permitirá profundizar en los ratios de contribución de cada producto (beneficio sobre precio); ratios de esfuerzo de marketing (esfuerzo de marketing sobre ventas); ratios de costes fijos (nivel de cobertura/eficiencia de los costes fijos sobre ventas).

Los resultados de los estudios de este tipo complementarán el análisis estratégico de posicionamiento de la cartera, y ayudarán a refrendar o modificar las decisiones estratégicas derivadas del mismo.

### **b. Decisiones relativas a la percepción del producto por parte del consumidor**

Existen unas preguntas clave a hacerse en la construcción y adaptación de nuestra oferta en línea con las percepciones del consumidor:

- ¿Qué problema (o dificultad) de sus clientes permiten superar sus productos?
- ¿Qué satisfacción profunda buscan al comprar sus productos?
- ¿Cómo lo utilizan realmente sus clientes?
- ¿Cómo se reciben los productos?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?

Desde la perspectiva de marketing, el producto es un conjunto de atributos tal como son percibidos por el consumidor. Resulta



pues clave trabajar en el posicionamiento de nuestro producto respecto a los de la competencia, en términos de cómo son percibidos los atributos del producto: algunos de ellos genéricos (marca, envase, etiqueta, diseño), otros específicos del producto (color, olor, sensación de limpieza,...).

El objetivo de trabajar en el posicionamiento del producto será:

- Reconocer la posición competitiva del producto respecto a los competidores.
- Tomar decisiones para mejorar dicho posicionamiento: diferenciándolo de los productos competidores o acercándolo a la posición del producto ideal o mejor posicionado, a través de una modificación de sus atributos.
- Idear una política de comunicación adecuada que permita orientar la percepción del producto al lugar donde pretendemos.

### **c. Decisiones relativas a la gestión operativa del producto**

Desde el punto de vista operativo, habrá que tomar decisiones que afectan a la gestión diaria del producto, como son:

- *Estrategias, dirección y gestión de la línea*: número óptimo de productos que deben integrar una línea, asignación de recursos/esfuerzos de marketing por producto de la línea, estrategias para incrementar las ventas de productos de una línea; beneficio por línea.
- *Modificación y eliminación de productos*: derivados de factores externos (por obsolescencia, por pérdidas de competitividad, cambio de usos, cambios funcionales, rendimiento, seguridad, causas legales,...) o de factores internos (pérdida de rentabilidad, mejora del diseño, por fallos técnicos,...).
- *Innovación y nuevos productos*: aspectos necesarios para mantener el equilibrio de la cartera de productos, tal y como veíamos al analizar el ciclo de vida y el análisis de posicionamiento de productos.



## 4.2 Política de precios

De forma general, la política de precios debe diseñarse de forma que pueda dar respuesta a aspectos tales como:

- ¿Cuáles son mis objetivos en términos de precios?
- ¿Que sensibilidad tienen mis clientes con respecto a los precios?
- ¿Cuáles son mis precios mínimos tolerables?
- ¿Cómo reestructurar la tarifa de los productos o soluciones? (conjunto estructurado y lógico de precios)
- ¿Cuáles tienen mayores precios: nuestros productos o servicios o los de la competencia?
- ¿Cómo se reacciona a las iniciativas de precios de los competidores?, ¿con qué rapidez?
- ¿Qué valoran particularmente los clientes de sus productos y servicios?, ¿cómo se refleja en su estructura de precios?, ¿qué refleja específicamente ese valor?
- ¿Cómo se fija el precio de los nuevos productos?

Se podrían resumir en dos, los elementos fundamentales que condicionan la política de precios de la empresa:

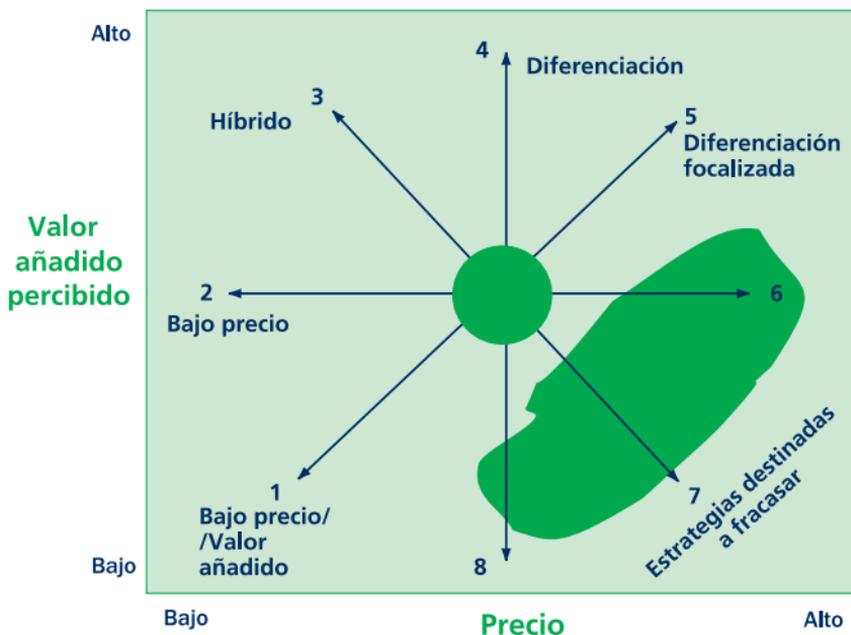
- **El valor percibido por el cliente:** tradicionalmente concebida en torno a la estructura de costes de la compañía, la estrategia de precios dentro de un contexto de políticas de orientación al cliente deberá adecuarse al valor percibido por éste. Éste depende a su vez de tres factores:
  - ▶ *Valor de compra:* envasado, imagen de marca y posicionamiento del producto.
  - ▶ *Valor de uso:* rendimiento, calidad, seguridad y facilidad de uso.
  - ▶ *Valor final:* recuperación económica del bien tras su uso, costes para su eliminación (medio ambiente,...).



- La competencia:** los precios en muchas ocasiones estarán condicionados al nivel de concurrencia en el mercado y los niveles de precios allí establecidos.

Estos dos elementos condicionarán las opciones estratégicas de establecimiento del precio. Asumiendo que los productos/servicios de diferentes compañías están al alcance de forma similar, “un cliente podrá elegir comprar de uno u otro proveedor bien porque (a) el producto/servicio es inferior al otro, (b) bien porque el valor percibido por aquel es superior” (G. Johnson y K. Scholes, 1993). De esta forma, podríamos distinguir diferentes “rutas” en el proceso de diseño y selección de estrategias basadas en el precio.

**Figura 4.1.** Opciones estratégicas basadas en precio.



Fuente: Elaboración propia.



- **Ruta 1 (bajo precio/valor añadido):** posible únicamente si va dirigida a un segmento en concreto, especialmente sensible en precio, que está dispuesto a asumir el bajo nivel de calidad del bien/servicio.
- **Ruta 2 (bajo precio):** estrategia típicamente dirigida a aventajar a competidores directos, manteniendo niveles de calidad estándar, pero a menores precios. Los riesgos de este tipo de estrategias radican en la posibilidad de desencadenar guerras de precios, lo cual puede llevar a reducir márgenes peligrosamente. En este tipo de estrategias es necesario asumir este hecho y por tanto ser eficiente en términos de control de costes.
- **Ruta 3 (estrategia híbrida):** aquí es posible llegar a encontrar productos de valor añadido, manteniendo precios bajos. La asunción de este tipo de estrategias, donde en teoría cabría lugar para el aumento de precios, viene justificada por un nivel de eficiencia interna conseguida (bajos costes que se repercuten en bajos precios) a la vez que la intención de establecer barreras de entrada a la competencia.
- **Ruta 4-5 (estrategias de diferenciación):** aquí el alto valor percibido por la clientela es repercutido en el precio.
  - ▶ **Ruta 4:** la prima en precio no es muy alta. Estrategias de este tipo se pueden conseguir por mejoras significativas en los productos, sin incurrir en mayores costes asociados, o gracias a una adecuada estrategia de marketing que sepa transmitir el valor percibido a los clientes.
  - ▶ **Ruta 5:** en este caso, el alto valor añadido es repercutido en precio a los clientes. Normalmente esta opción estratégica responderá al caso en que la empresa se dirige a un segmento de clientela muy específico, dispuesto a asumir mayores precios.
- **Ruta 6-8 (estrategias destinadas a fracasar):** precios elevados sin aumentos de valor percibido, incluso con una reducción



de éste. En caso de no ser estrategias seguidas por la competencia, supondrán una gran erosión en cuota de mercado.

- **Ruta 7:** este tipo de estrategia solo será posible mantenerla en situaciones monopolísticas.

Un esquema de posicionamiento de este tipo ayudará a determinar los objetivos que se desea conseguir con una estrategia de precios determinada. La fijación última (cuantitativa) del precio, la cual estará condicionada por restricciones del entorno, responderá a técnicas específicas. De forma general éstas se podrían clasificar en 5 grupos:

- Estrategias basadas en *mercado y demanda*.
- Estrategias con base en el *precio de los competidores*.
- Estrategias con base en la *psicología del consumidor*.
- Estrategias con base en *costes beneficios*.
- Estrategias con base en precio como *novedad de producto*.

De acuerdo a algunos autores, estos grupos podrían llegar a desglosarse hasta en quince técnicas o motores en la fijación de precios:

**Tabla 4.1.** Técnicas de fijación de precios.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualar a la competencia</li> <li>• Pruebas de mercado</li> <li>• Análisis de valor</li> <li>• Modelos económicos</li> <li>• Curvas de demanda</li> <li>• Curvas de oferta y demanda</li> <li>• Estrategias de impuestos y reglamentación</li> <li>• Análisis conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión experta</li> <li>• Juegos de guerra y planificación de escenarios</li> <li>• Precios como signo de calidad</li> <li>• Precios basados en los costes</li> <li>• Negociaciones</li> <li>• Subastas</li> <li>• Precio histórico</li> </ul>
--	--



# 4.3 Estrategia de clientes

Hay dos elementos clave que caracterizan el desarrollo de la estrategia de clientes: la segmentación y la fidelización.

## 4.3.1 Segmentación

La segmentación de la clientela descansa en uno de los principios del marketing que dice que ningún oferente puede serlo todo para las personas. O lo que es lo mismo, las organizaciones deben diseñar estrategias que se concentren en atraer y satisfacer grupos más reducidos de clientes con necesidades relativamente homogéneas, que además encajen con el objetivo estratégico y la cadena valor de la organización.

La segmentación puede describirse como el proceso de identificación de grupos homogéneos de compradores con deseos de compra y características comunes y una sensibilidad de precios semejante. El objetivo de identificar tales grupos es adaptar el producto, el esfuerzo de marketing, la marca y los precios a sus exigencias.

Debemos tener en consideración los siguientes tipos de segmentación:

- *Por comportamiento*: clasifica a los clientes según sus acciones (directamente o no inferida de sus características demográficas).
- *Por necesidades*: clasifica según sus necesidades o prioridades que ellos se asignan.
- *Evolutiva*: clasifica a los clientes por la manera en que los segmentos de individuos cambian con el tiempo.

El proceso de segmentación, como elemento clave en la estrategia de clientes, deberá dar respuesta a aspectos tales como:

- Importancia relativa de cada segmento dentro del mercado.



- Atractivo de cada uno de los segmentos para la compañía: este tipo de análisis justificará decisiones del tipo: ir a estrategias de mercado global, ir a estrategias de nicho,...
- Cuota de mercado de la compañía en relación con cada uno de los segmentos analizados.
- Nivel de adecuación de nuestros productos/marcas a los perfiles.
- Escala de valores del segmento estratégico.
- En qué segmentos concentrar nuestro esfuerzo comercial y de marketing.
- Cuáles son el resto de segmentos que, aunque no tratados de forma directa, no deben ser olvidados.
- Con qué producto/marca vamos a trabajar para cada uno de esos segmentos.

### 4.3.2 Fidelización: Estrategias de marketing relacional

Si nos atenemos a los cambios que se han producido en la industria, podemos observar cómo la cadena valor de las organizaciones ha sufrido una sustancial alteración. De la tradicional cadena valor de tipo lineal, donde existen actividades primarias (manufactura, comercial,...) apoyadas por actividades de apoyo (recursos humanos, marketing,...), se ha pasado a una cadena valor donde:

- La primera prioridad son los clientes: hay que condicionar la oferta a las necesidades expresadas por éstos y hacer más rentables las relaciones con la cartera actual.
- A partir de ahí los canales de distribución: se distribuyen los productos y servicios a través de distintos canales los cuales son seleccionados por el propio cliente (oficinas, Internet, tiendas,...).
- Se presta más atención a las prioridades de los clientes a través de soluciones personalizadas.



- Todo ello bajo un esquema donde la cadena valor va sufriendo una retroalimentación continua que permite enriquecer y hacer crecer el modelo.

De acuerdo a algunas ideas de las nuevas tendencias de orientación cliente, en el nuevo marketing estamos asistiendo a la sustitución de las 4 Ps (Producto, Precio, Promoción, Posición) características del marketing mix, por las llamadas 3Rs del *marketing relacional*, las cuales pretenden resaltar la importancia del cliente dentro de los parámetros de gestión empresarial: Relaciones a largo plazo con los clientes, Retención de éstos, Recuperación de los que se hayan perdido.

Entre las consecuencias de este enfoque relacional cabe destacar:

- La necesidad de profundizar en las necesidades, deseos, demandas y expectativas de los clientes individuales.
- La obligación de intentar satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales, acercándonos a los mismos de manera más regular, directa e individualizada.

De forma general, las características diferenciales entre la nueva forma de concebir el marketing se pueden resumir en la siguiente tabla:

**Tabla 4.2.** Marketing transaccional vs. Marketing relacional.

Criterio	Marketing transaccional	Marketing relacional
Marketing mix	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradicional 4Ps.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4Ps + servicio con punto de vista del cliente + 3Rs.</li></ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado genérico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base de clientes.</li></ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta puntual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta continuada.</li></ul>

Continúa



Criterio	Marketing transaccional	Marketing relacional
<b>Factores clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala.</li> <li>• Participación de mercado.</li> <li>• Resultados por producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de mercado y de alcance, <i>just in time</i>.</li> <li>• Lealtad del cliente</li> <li>• Resultados por cliente.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica/interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibida por el cliente, considerando procesos y relación.</li> </ul>
<b>Sensibilidad al precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja (diferencia de la relación).</li> </ul>
<b>Costes de cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos (vínculos establecidos).</li> </ul>
<b>Producto/servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación /extensión de líneas de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing directo.</li> </ul>

La importancia de estos conceptos viene avalada por datos de estudios realizados en sectores como el financiero, donde se pone de manifiesto que:

- Cuesta cinco veces más atraer un nuevo cliente que mantener uno de los clientes habituales.
- El cliente que ha tenido una mala experiencia por los servicios deficientes de un banco, sólo llega a la percepción de calidad que tenía antes del hecho después de haber experimentado doce servicios del mismo banco positivos.
- Los servicios bancarios que se prestan con deficiencias son la causa de más del 25% del incremento de los gastos de explotación de un banco comercial.



La consecución de los objetivos pretendidos de aumentar los niveles de retención, recuperar los clientes perdidos o fomentar las relaciones a largo plazo exigirá el diseño de estrategias comerciales específicas sobre clientes y la puesta en marcha de acciones alineadas con éstas. Ello exigirá personalizar las estrategias hacia las necesidades de cada cliente o grupo de clientes, esto es, la adecuación de la oferta a las necesidades de los clientes.

Sin embargo, la puesta en marcha de un marketing totalmente personalizado resulta muy costosa. De acuerdo con Kotler, el marketing es la “ciencia y el arte de encontrar, conservar y desarrollar clientes valiosos”, valiosos porque cumplen las condiciones necesarias para crear valor en vida para la entidad (J. M. Barrutia Legarreta, C. Miguel Echebarría, 2003).

En la consideración de este tipo de estrategias es importante tener muy presente los parámetros que caracterizan la propia teoría de gestión de valor: incidir en aquellos elementos de la organización que aportan realmente valor con el fin de ser más eficaces en la asignación de los recursos escasos. La creencia de que se deben atender todas las necesidades del cliente y satisfacerlos a todos, esto es, poner en marcha un marketing de relaciones para toda la base de la clientela, es errónea. Ello requeriría unos esfuerzos enormes y la asignación de tal cantidad de recursos internos, que pondría incluso en peligro la propia viabilidad del negocio.

Según Hope y Hope, si se toman en consideración los costes globales imputables a clientes, la mayor parte de éstos (70%) no son rentables en absoluto. Cooper y Kaplan han llegado a establecer incluso la regla de 20-225, que dice que en algunas empresas los clientes son responsables del 225% de los beneficios, lo que significa que el otro 80% “hace perder” el otro 125% de los beneficios (R. Cooper y R. S. Kaplan, 1991).

Conocer qué número de clientes realmente aportan a la entidad, permitirá arbitrar las medidas y asignar los recursos necesarios para promover los niveles de servicio requeridos por cada grupo de clientes.



De ahí que el proceso de identificación de los clientes más valiosos permitirá adecuar las estrategias comerciales a los diferentes grupos de la forma más precisa.

Ello no significa que la entidad deba dirigir sus esfuerzos y estrategias comerciales únicamente al 20% de la base de clientes más valioso. El 80% restante es fundamental para desarrollar la red de relaciones que acabarán redundando en incrementos de clientela y rentabilidad futura.

## 4.4 Modelo de distribución

La decisión del modelo de distribución y en qué canales invertir es crítica, en la medida que puede tener consecuencias difícilmente reversibles a medio plazo. Hay que hacer un análisis exhaustivo de valoración estratégica del modelo de distribución antes de tomar dicha decisión.

Un modelo de distribución abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos, a disposición de los compradores finales que los utilizan, para satisfacer sus necesidades y deseos. Los canales de distribución son la vía, conducto o camino por el que transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante hasta el comprador final. Están formados por un conjunto de instituciones que intervienen en el acercamiento de los bienes y servicios producidos a los mercados finales.

Cuando hablábamos anteriormente de creación de una ventaja competitiva a través de la construcción del denominado “monopolio valor”, la estrategia de canales realmente puede constituir una de dichas ventajas diferenciales. En ella se dan alguna de las características que caracterizan la adopción de la propuesta de valor de la organización:

- *En estrategias de diferenciación*: la selección de canales puede llegar a reforzar la imagen y posicionamiento deseado.



- *En estrategias de eficiencia en costes:* lograr poner en marcha un modelo de canales eficientes puede tener un impacto muy significativo en costes: a través de la cooperación entre fabricante y distribuidor, a través de una optimización de tareas de distribución física,...
- *En estrategias de focalización:* por la puesta en marcha de canales muy específicos dirigidos al segmento objetivo. Suelen llevar a integraciones verticales y acuerdos de colaboración estrechos.

De forma general, las etapas en la formación de la estrategia de distribución podrían seguir el siguiente esquema:

### 1. Profundización en el conocimiento del mercado y objetivos en el proceso de selección de canales

- Determinar el grado de disposición de los bienes y servicios.
- Asegurar la correcta cobertura del mercado.
- Definir servicios y apoyos necesarios.
- Lograr un clima de colaboración y relaciones eficaces con los distribuidores.

### 2. Desarrollo de la estrategia de distribución comercial

- Decisiones de longitud del canal (*directo*: sin intermediarios; *corto*: utilización de un único intermediario; *largo*: utilización de más de un intermediario).
- Decisiones de cobertura del canal (*intensiva*: máxima cobertura; *exclusiva*: un único punto de venta en una zona geográfica; *selectiva*: número selectivo para cumplir únicamente determinadas necesidades).
- Decisiones de multiplicidad de los canales (*simple*: utilización de un único canal; *múltiple*: varios canales).

### 3. Funciones de la distribución comercial: servicios prestados a los clientes finales

- *Disponibilidad*: este concepto será necesariamente distinto para bienes de consumo (*proximidad*, *surtido* o forma



de reunir productos similares o complementarios en el punto de venta); que para bienes industriales (*duración del ciclo de pedido*: tiempo entre la firma de un pedido y su recepción; *capacidad de respuesta de los pedidos*: probabilidad de recibir un pedido en tiempo y forma, promesas acordadas,...).

- *Servicios de ventas* (servicios post venta; servicios financieros como soportes/facilitadores del pago,...).

#### 4. Selección de canales de distribución

Una buena estrategia deberá tener en cuenta los intereses de todos los intervinientes del canal para que éste tenga éxito. Los criterios a tener en cuenta en el proceso de selección final deberán considerar los siguientes factores:

**a. Factores internos:** la decisión de los canales debe tener en consideración los principales elementos que conforman el marketing mix de la empresa, pues se trata de decisiones que, como ya se comentó anteriormente, pueden ligar a la empresa para plazos muy largos:

- ▶ *El producto*: valor unitario, si es perecedero o no, peso, volumen, nivel de servicio deseado, imagen, posicionamiento.
- ▶ *El precio deseado* en el punto de venta final.
- ▶ *La política de comunicación*: apoyo previsto del canal en este sentido (grado de intervención en campañas, promociones,...), así como la capacidad del canal de reforzar la imagen deseada del producto desde los puntos de venta finales.
- ▶ *Recursos* internos y posibilidades de la empresa, a la hora de afrontar una inversión concreta en los canales a poner en marcha.

**b. Competencia** existente entre los intermediarios/distribuidores de un mismo o distinto nivel del canal de distribución, así como nivel de compatibilidad con otros canales de



distribución en funcionamiento (sobre todo en casos de modelos de distribución múltiple).

- c. Factores de mercado, del entorno:** características de los compradores, estacionalidad de la demanda, elasticidad precio, volumen y frecuencia de compra. El canal debe mostrar así mismo una adecuada flexibilidad en términos de su capacidad de adaptación a cambios ambientales, tecnológicos, sociales o de conducta de compra.
- d. Disposición de los intermediarios:** la disponibilidad de los distribuidores para el intercambio de información, cooperación en servicios, aptitud del intermediario para prestar servicios añadidos al producto en el punto de venta final, entre otras, puede permitirnos instrumentar un modelo de distribución altamente eficiente en términos de costes y eficiencia de actuación.

### 5. Evaluación y control de los canales de distribución comercial

Como último elemento, es necesario instrumentar un adecuado sistema de seguimiento del nivel funcionamiento de los canales en marcha, a través de:

- *Medidas cuantitativas:* control de costes; del nivel de servicio; de errores; de tiempos,...
- *Medidas cualitativas:* nivel de conflictividad; quejas; incremento de relaciones con otros agentes,...

El cuadro de mando de seguimiento de la actividad comercial, descrito en el siguiente capítulo, es una herramienta adecuada para formalizar este esquema de control.

# Estructuración comercial: La sistemática comercial

El Plan de marketing estratégico, adecuado a la realidad de la empresa a través de los principales elementos del marketing mix, ha permitido desarrollar los elementos que forman parte de la concepción y revitalización de la empresa. Será en esta fase de estructuración, donde se asegurará la forma de poner en marcha en cada realidad empresarial el contenido de los planes definidos anteriormente. Ello se hará apoyado en los dos elementos esenciales de esta fase, como son el *Diseño de la sistemática comercial* y de los *Sistemas de información de apoyo a la función comercial*.

## 5.1 Diseño de la sistemática comercial

Uno de los objetivos del Modelo de Gestión Comercial es incrementar la eficacia y dinámica comercial, estructurándose de tal forma que permita:

- Dirigir gradualmente a la red comercial hacia la consecución de los objetivos de una manera estructurada a la vez que práctica.
- Coordinar las actuaciones de los diferentes intervinientes de la actividad comercial.
- Potenciar el intercambio de información sobre aquellos aspectos relevantes de la actividad comercial.
- Favorecer el desarrollo del liderazgo de los responsables comerciales.
- Adaptarse a las tipologías de red comercial.



Un sistema de dinamización comercial como el presentado, será el elemento del MGC que permitirá trasladar las conclusiones del proceso de reflexión estratégico realizado en la primera parte del modelo, al día a día del funcionamiento de la red comercial.

Para ello, la sistemática comercial seguirá un proceso en cascada: partiendo de la visión estratégica aportada en la fase de planificación comercial global (plan comercial anual), se irán concretando planes comerciales trimestrales y mensuales, que a su vez se materializarán en programas de contactos con clientes.

El proceso será continuo, esto es, cada fase se retroalimentará con el resultado de la anterior, previendo y organizando la intervención de todos los miembros que forman parte del sistema comercial. De forma esquemática, este proceso se representa en las figuras 5.1 y 5.2:

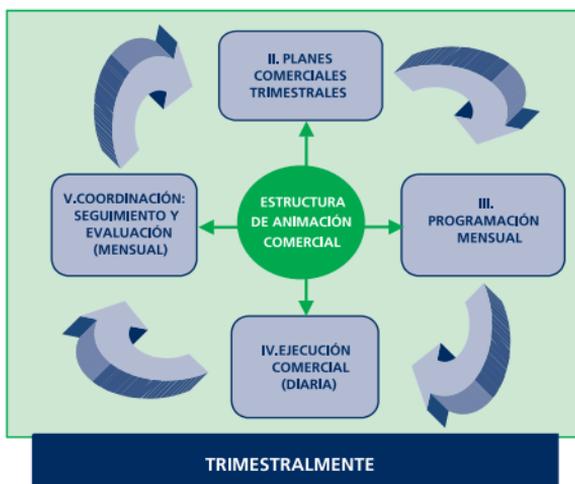
**Figura 5.1.** Proceso global de dinamización comercial (enfoque estratégico y comercial de centros de distribución).



**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 5.2.** Proceso global de dinamización comercial (fijación de objetivos trimestrales).



**Fuente:** Elaboración propia.

Ello se traducirá en los siguientes ejes de actuación:

- Diseño de **Planes Anuales** que formalicen la orientación comercial y los objetivos de cada uno de los puntos de distribución.
- Diseño de **Planes Comerciales Trimestrales**, que materialicen los Planes Anuales en planificación operativa de periodicidad trimestral.
- **Sistematización de la fase de ejecución comercial**, implicando al mayor número de intervinientes de la organización comercial en su definición.
- El modelo además deberá prever instrumentar un **sistema de seguimiento** lo más automatizado posible que permita en todo momento seguir los esfuerzos y la eficiencia comercial de la red.

A continuación pasaremos a describir los aspectos más importantes que caracterizan este sistema de dinamización comercial.



La explicación de estos elementos se va a realizar sobre la base de una hipotética organización comercial, de cara a facilitar la explicación de cada uno de ellos. En este caso se asumirá una organización comercial con la intervención de una dirección regional cercana a la dirección comercial, y direcciones de centros de distribución, con o sin empleados y/o agentes asociados.

### 5.1.1 Plan de negocio

El plan de negocio de cada punto/centro de distribución (agentes/oficinas/distribuidores) deberá ser elaborado anualmente por el Director regional a partir de un análisis individual interno-externo de los mismos.

Este enfoque estratégico y comercial supondrá profundizar en las potencialidades comerciales de cada centro, favoreciendo la alineación de sus objetivos y acciones a desarrollar con el Plan estratégico corporativo:

- Aspectos relativos al negocio (segmentos, productos, rentabilidad, clientes clave-preferentes).
- Aspectos relativos a la gestión (tutelaje de clientes, involucración de la plantilla, etc.).
- Incorporación de los objetivos anuales fijados para cada centro, enmarcados dentro del Presupuesto anual de objetivos de la dirección de marketing.

Es un elemento clave del sistema de dinamización comercial pues permite definir aspectos tales como:

- Los objetivos anuales y trimestrales, considerando las potencialidades reales de cada centro y regionales.
- Los planes comerciales trimestrales con directrices y orientaciones emanadas de dichos enfoques comerciales.
- Representa una síntesis de la potencialidad de negocio del centro tanto desde una visión interna como externa (área de influencia).



- Contempla el análisis de los elementos humanos y materiales del centro.
- Resume esquemáticamente la evolución de las principales variables de negocio (clientes, productos,...).
- Dota al Director regional y al responsable del centro de una misma información sobre el potencial de mejora y desarrollo comercial esperado del centro.

El análisis a realizar se adaptará a los criterios establecidos en el Plan estratégico y de marketing, pudiendo utilizar herramientas/metodologías de análisis similares a las planteadas en el proceso de posicionamiento estratégico de la organización comercial.

El análisis tipo a realizar se deberá formalizar en una ficha anual que, de forma general, quedará estructurada de la siguiente manera (véase la Figura 5.3):

- Identificación del *centro* y *periodo* del Plan de negocio/marketing.
- *Análisis externo*: datos derivados del análisis del micromercado de la oficina facilitado por las unidades de soporte/departamentos de marketing:
  - ▶ Análisis socioeconómico.
  - ▶ Análisis de la competencia.
  - ▶ Análisis comparativo de clientes.
- *Análisis interno*:
  - ▶ Estructura de negocio por segmentos: segmento, número de clientes, porcentaje, volumen de negocio (importe y tanto por cien).
  - ▶ Grado de vinculación de los clientes: familias de productos, clientes (número y tanto por cien), volumen de negocio (número y tanto por cien), rentabilidad (importe y tanto por cien).
  - ▶ Ratios de gestión centro: volumen de negocio, ventas, *cash flow* por empleado.



Figura 5.3. Ejemplo fichas anuales plan de negocios por centros.

PLAN DE NEGOCIO DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN													
<p>Regional:</p> <p>Fecha de estudio:</p> <p>Hoja: 1/2</p>	<p>Regional:</p> <p>Fecha de estudio:</p> <p>Hoja: 1/2</p>												
<p>Centro:</p> <p>Tipo de centro:</p>	<p>Regional:</p> <p>Tipo de centro:</p>												
<p><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p> <p><b>INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA</b></p> <p>Producción aproximada de 5.160 habitantes. Producción muy dispersa, localidades muy pequeñas dedicadas a la agricultura, de bajo nivel tecnológico. Tiene un polígono industrial donde se hallan instaladas actividades se centra en la Zona Sello 2 con una proyección de crecimiento de 10% en los próximos años. Aislamiento. Su capacidad de absorción es mediana-baja.</p> <p><b>INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA</b></p> <p>Están instaladas 3 empresas competidoras directas y 2 indirectas.</p> <p>Nuestro principal competidor es xxx, por orden de importancia. Nuestro centro se halla bien ubicado pero carece de esta ventaja competitiva que es la principal del proyecto de la C...</p>	<p><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p> <p><b>GRADO DE VINCULACIÓN DE LA CUENTA</b></p> <p>El 14% de los clientes del centro son consumidores de más de un producto. El 40% del resultado total del centro está sustentado por un 15% del total de clientes.</p> <p><b>PLAN DE NEGOCIO DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <p><b>ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>CLIENTES Y PRODUCTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmento de grandes clientes alto.</li> <li>Jubilados es el principal segmento en el se encuentra bien posicionado. Este dato nos demuestra el envejecimiento de la población.</li> <li>El segmento de trabajadores por cuenta ajena ofrece un potencial que la oficina debe aprovechar.</li> <li>Sorprende el bajo número de clientes de renta media.</li> </ul> <p><b>NEGOCIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de fidelización.</li> <li>Bajo volumen de negocio en clientes por cuenta ajena.</li> <li>Volumen de ventas por debajo de media de su zona.</li> <li>Bajo crecimiento en inversiones.</li> </ul> <p><b>CUENTA DE RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caida de un 10% en el margen últimos 6 meses por entrada de competidores.</li> <li>Aumento de un 18% en ventas vía promociones.</li> </ul>												
<p><b>ANÁLISIS COMPARATIVO DE CLIENTES</b></p> <p>Segmentos más representativos:</p> <table border="1"> <tr><td>Clientes</td><td>5.926</td></tr> <tr><td>Clientes de alto poder adquisitivo</td><td>1.150</td></tr> <tr><td>Ciudadanos</td><td>11.800</td></tr> <tr><td>Ciudadanos de otro país</td><td>2.109</td></tr> <tr><td>Trabajadores</td><td>1.645</td></tr> <tr><td>Trabajadores de otros países</td><td>1.645</td></tr> </table> <p>Los clientes potenciales superan la población fruto de su segunda residencia. Características de este tipo de cliente:</p>	Clientes	5.926	Clientes de alto poder adquisitivo	1.150	Ciudadanos	11.800	Ciudadanos de otro país	2.109	Trabajadores	1.645	Trabajadores de otros países	1.645	<p><b>VALORACIÓN A REALIZAR POR EL DIRECTOR DE CENTRO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación oficina.</li> <li>Estado oficina.</li> <li>Distribución puestos.</li> <li>Dotación empleados.</li> <li>Rendimiento empleado.</li> <li>Actuación comercial empleado.</li> <li>Formación empleados.</li> <li>Dotación informática.</li> <li>Apoyo equipo zona.</li> </ul> <p><b>COMENTARIOS DEL DIRECTOR REGIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de objetivos</li> </ul>
Clientes	5.926												
Clientes de alto poder adquisitivo	1.150												
Ciudadanos	11.800												
Ciudadanos de otro país	2.109												
Trabajadores	1.645												
Trabajadores de otros países	1.645												
<p><b>RRHH Y MATERIALES</b></p>	<p><b>RRHH Y MATERIALES</b></p>												



- ▶ Elementos humanos y materiales: ubicación del centro, estado, dotación empleados, formación, apoyo equipos regional (adecuada, poco adecuada, inadecuada).
- *Orientaciones comerciales*: una vez analizada toda la información anterior, los directores regionales deberán elaborar este apartado, constituyendo la referencia básica para el establecimiento de la estrategia comercial a seguir para cada centro durante el ejercicio (segmentos-clientes, negocio, rentabilidad,...).

De forma general, y por supuesto dependiendo del tipo de organización comercial de cada empresa/entidad, los **intervinientes** en esta fase del proceso y **funciones** más importantes a asumir son las siguientes:

- El **Director regional** es el responsable de su elaboración, tanto de cada centro como del resumen de su regional.
- La dirección de **marketing** y los **directores de centro** aportarán la información interna y externa necesaria para su elaboración.

## 5.1.2 Plan comercial trimestral

A su vez, y con una periodicidad trimestral, el Director de centro, conjuntamente con el Director regional, elaborarán sus planes comerciales en base a las orientaciones establecidas en el Plan estratégico y de marketing.

El Plan comercial trimestral es el instrumento que ayuda a formalizar y concretar las actuaciones comerciales globales, involucrando a todo el personal comercial en la dinámica de planificar las ventas y desarrollo gradual del negocio.

Es un elemento fundamental, pues realmente significa implantar una metodología de trabajo que contempla la dirección planificada y participativa de la actividad comercial en los centros:

- Incorpora las directrices y orientaciones comerciales marcadas por el Director regional.



- La plantilla del centro participa activamente en la identificación de las acciones necesarias en función de los objetivos y características de sus micromercados.
- Es el elemento que hace operativo y convierte en acciones concretas los objetivos reflejados en el plan de negocio anual de la oficina definidos, en base a las directrices comerciales establecidas por el Director regional (fidelización de clientes; desarrollo de negocio, retención de clientes, mejora de rentabilidad de centros...).
- Posibilita una sistemática de trabajo de planificación del negocio que facilita la reflexión comercial conjunta y coordinada para la generación del mismo de forma gradual.
- Se expondrán las orientaciones encaminadas a favorecer tanto las acciones comerciales internas como externas.
- Permitirá adecuar la planificación comercial a la realidad de cada centro, homogeneizando la sistemática de trabajo en cada territorial.

El desarrollo del Plan comercial trimestral se deberá formalizar a su vez en una ficha, que de forma general quedará estructurada tal y como se muestra en la Figura 5.4.

Los **intervenientes** en esta fase del **proceso** y funciones más importantes a asumir son las siguientes:

1. El **Director regional** debe:
  - Realizar la planificación trimestral de cada uno de los centros de su zona de actuación, reuniendo a toda la plantilla para comunicar los objetivos comerciales del trimestre.
  - Adecuar los objetivos anuales a la realidad de cada centro.
  - Identificar los objetivos tentativos de cada centro para el periodo concreto de trabajo (trimestre).
  - Estimar un resultado tentativo para cada una de las acciones definidas para luego poder evaluar sus resultados.





- Proporcionar los comentarios, orientaciones y directrices oportunas para conseguir cada uno de los objetivos planteados.

### 2. El **Director del centro** debe:

- Conjuntamente con toda la plantilla o equipo comercial reflexionará sobre los objetivos y orientaciones marcadas por el Director regional para el trimestre.
- Decidirá las acciones comerciales más convenientes para alcanzar los objetivos propuestos procediendo a su planificación para el periodo (asignando resultados tentativos, estableciendo su calendario e identificando la modalidad de contacto con el cliente).
- Finalizada la elaboración, se enviará una copia del Plan Trimestral al Director regional, tanto para su información y seguimiento posterior de resultados como para verificar la concreción y claridad de las acciones previstas en el mismo, aspecto éste fundamental para mejorar la eficacia comercial del mismo.

### 5.1.3 Programación comercial

La concreción final del Plan trimestral se logrará en el proceso de programación comercial, cuyos objetivos serán los siguientes:

- Formalizar mensualmente un plan de contactos a partir del Plan comercial trimestral que, además de guía, sirva como “compromiso escrito” para concretar las gestiones y contactos necesarios con clientes y no clientes de las acciones que se hubieran concretado.
- Integrar el plan mensual de contactos en una herramienta informática (Agenda comercial, tal y como se verá en el apartado de Sistemas de información) que automatice la actuación comercial, tanto para la programación como para el seguimiento comercial, donde se identificarán: clientes/personas a visitar, fecha de contacto, productos/servicios a proponer, tipo de contacto a establecer,...



- Identificar fuentes comunes para la programación comercial (tanto interna como externa), que apoyen a la red comercial en la ejecución de tareas comerciales y den homogeneidad a sus actuaciones.

De forma general, el proceso a llevar a cabo consistirá en lo siguiente:

- 1. El departamento de marketing proporcionará información para facilitar la captación de clientes nuevos:** listados de empresas de la zona; información referente a campañas a poner en marcha en el periodo; información para captación de colectivos a abordar,...
- 2. El departamento de marketing proporcionará información para la gestión de clientes actuales:** indicadores de gestión: productos contratados, posibilidades de venta cruzada, fidelización de clientes,...; segmento de pertenencia de clientes: que permitirá la identificación de los clientes clave; grado de vinculación de clientes,...
- 3. La información suministrada de esta forma será integrada en soporte informático (agenda comercial):**
  - Ello permitirá automatizar el envío de la información base para realizar la programación comercial a cada centro/gestor.
  - La herramienta será la base no sólo para gestionar la programación a lo largo del mes, sino sobre todo como base para el seguimiento de la actividad comercial.

La realización de los contactos puede tener costes muy dispares. No es lo mismo proceder con métodos basados en *mailings* o actuaciones de un *call center*, que un programa de visitas personales. Es por ello que sería muy interesante en esta fase llegar a configurar una matriz de contactos donde se clasifiquen los clientes en base a su aportación actual o nivel de penetración (R) y su potencial (P). En base a ello, se podrán planificar los contactos comerciales en función de su coste, tal y como se refleja en la Tabla 5.1.



Tabla 5.1. Ejemplo de matriz de contactos.

P R	1	2	3	4
1	Equilibrio correo, teléfono, visitas, regalos.	Esfuerzo comercial + correo, visitas.	Esfuerzo comercial ++ correo, teléfono, visitas, ofertas especiales.	Esfuerzo comercial +++ visitas, ofertas especiales.
2	Esfuerzo comercial – correo, visitas, regalos.	Equilibrio correo, teléfono, visitas, regalos.	Esfuerzo comercial + correo, visitas.	Esfuerzo comercial ++ correo, teléfono; visitas, ofertas especiales.
3	Esfuerzo comercial – – correo, teléfono, regalos.	Esfuerzo comercial – correo, visitas, regalos.	Equilibrio correo, teléfono, visitas, regalos.	Esfuerzo comercial + correo, visitas.
4	Esfuerzo comercial – – – correo, teléfono, regalos.	Esfuerzo comercial – – correo, teléfono, regalos.	Esfuerzo comercial – correo, visitas, regalos.	Equilibrio correo, teléfono, visitas, regalos.

Fuente: Pascal Py, 2006.

Se podrá decidir que a los clientes catalogados como de alta penetración/rendimientos y bajo potencial, sólo se accederá vía *mailing* (no dedicar demasiado tiempo). A los clientes catalogados como de baja penetración/rendimientos y alto potencial, habrá que aproximarse con ofertas más ventajosas.

Los **intervinientes** en esta fase y sus **funciones** serán:

1. El **departamento de marketing** debe:

- Reportar el fichero de acción comercial (o en su caso, listados) de las campañas realizadas.
- Proporcionar el resultado de la segmentación de clientes como clave para la planificación de actuaciones comerciales concretas.



## 2. El **Director regional** debe:

- Colaborar en la programación de los clientes a contactar por cada uno de los centros en el plan mensual de contactos.
- Incluir comentarios adicionales en los contactos que considere oportunos que servirán de ayuda en la gestión de dichos clientes.

## 3. El **Director de centro** debe:

- Identificar, decidir y planificar las actuaciones concretas con contactos en base a los listados proporcionados centralizadamente en el plan mensual de actuación.
- Programar los contactos asignando fechas, tipología de contacto y gestores.

### 5.1.4 Ejecución comercial

Esta parte del proceso comercial, quizá es la que de forma general muestra menores niveles de sistematización en las organizaciones. Podría parecer que con un adecuado esquema de programación y seguimiento comercial, el éxito en esta fase descansa simplemente en el buen hacer del propio gestor comercial. Sin embargo, la efectividad de las acciones comerciales se puede ver positivamente alterada con la puesta en marcha de cierta sistematización en la ejecución comercial, que perseguiría los siguientes objetivos:

- Preparar las visitas a clientes actuales o potenciales de manera sistemática, de forma que se asegure que el flujo de información y mensaje transmitido es homogéneo en toda la organización.
- Dotar a los gestores de herramientas soporte que le faciliten la actuación comercial tanto en la entrevista, como en el seguimiento posterior (automatizar el resultado de visitas con las herramientas que conforman el plan de contactos).
- Poner en marcha buenas prácticas en el cierre de operaciones (ejemplo petición de referencias), que faciliten la identificación de oportunidades comerciales.



De forma general, el proceso a llevar a cabo incluiría las siguientes fases:

### 1. Preparación de la visita a realizar para clientes actuales y para captación de clientes nuevos:

- Análisis de la posición del cliente con la empresa.
- Consulta de la ficha cliente, donde se facilitan datos útiles para la gestión tales como: segmento de pertenencia; grado de vinculación del cliente, es decir, productos que tiene contratados en la entidad; indicadores de gestión; comentarios aportados por el regional,...
- Estudio de otra información facilitada por el departamento de marketing o por bases de datos externas.

### 2. Preparación de la oferta a presentar al contacto: una vez estudiado el cliente o potencial a contactar hay que diseñar la oferta más adecuada en función de las estrategias comerciales existentes:

- Estrategia de venta cruzada: huecos comerciales detectados en base a los indicadores de gestión realizados.
- Estrategia de retención.
- Estrategia de fidelización: para clientes pertenecientes a segmentos clave.
- Estrategia de mejora de rentabilidad: para los clientes que aporten mayor margen.
- Estrategia de captación: para clientes potenciales.

### 3. Ejecución del contacto: se establece el tipo de contacto más adecuado según:

- El tipo de cliente: particular o empresa, segmento clave o no,...
- La primera visita o posteriores.
- Las características de la visita: de venta, seguimiento, captación,...



- El tipo de gestor: de empresas, de particulares, de calle, de patio,...

Todo ello condicionado por la estrategia que se hubiera determinado al elaborar la matriz de contactos.

- 4. Resultado de la visita y nuevas acciones desencadenadas:** tras la visita el gestor deberá incluir en la ficha cliente el resultado de la misma, incluyendo comentarios relevantes e identificación de actividades comerciales posteriores. Como elemento complementario, se deberá pedir al gestor la cumplimentación de fichas de referencias y así sistematizar la recogida de al menos tres referencias por cada una de las visitas realizadas.

No obstante, con independencia del grado de sistematización deseada, es necesario desarrollar niveles de competencia elevados en la red de ventas. Podrían resumirse en ocho, los ámbitos de competencias comerciales a desarrollar para la red comercial (Pascal Py, 2006):

- **Saber adquirir nuevos clientes con eficacia:** saber identificar público objetivo, análisis de bases de datos, localizar buenos interlocutores/decisores, obtener citas, buscar informadores, gestionar referencias,...
- **Aptitud para sacar a la luz una necesidad y conseguir que se reconozca:** analizar problemas de potenciales compradores, comprender sus necesidades, captar criterios de decisión, saber comprometer a clientes,...
- **Poseer técnicas argumentativas y respuestas a indecisiones.**
- **Dominar el arte de cerrar tratos, superando el miedo al rechazo.**
- **Saber vender el precio y las condiciones:** saber cuándo y cómo anunciar el precio, argumentarlo, ponerlo en perspectiva,...
- **Gestionar, fidelizar y animar a la cartera de clientes:** en este aspecto es clave el papel de los sistemas de información de apoyo a la función comercial.



- **Concebir y organizar su propia acción comercial** y gestionarse en el tiempo.
- **La comunicación y el saber estar:** hablar en público, gestionar una reunión, redactar una oferta, transmitir seguridad, saber en qué momento comunicar qué mensajes,...

### 5.1.5 Seguimiento comercial

La parte final del proceso comercial, que completa la sistemática y dinámica de actuación, tiene como objetivo principal cerrar el círculo de la actuación comercial. A partir de los resultados del seguimiento, el proceso se retroalimenta y recoge los datos que permitirán incidir sobre los aspectos relevantes para incrementar la eficiencia y eficacia de la acción comercial. Para ello se debe:

- Utilizar una sistemática única por parte de todos los intervinientes, con contenidos y funcionalidad homogénea, para el seguimiento de la actividad comercial tanto desarrollada como prevista.
- Posibilitar la medición del nivel de utilización de la información comercial por parte de los gestores/directores.
- Permitir la mejor aplicación de estrategias comerciales al ofrecer datos referentes al resultado agregado de las actuaciones comerciales desarrolladas en los centros.
- Permitir un mayor control y seguimiento por los superiores jerárquicos de la actividad comercial desarrollada por los miembros de su dependencia, así como una mejor distribución de dichas actividades.
- Anticiparse a las desviaciones producidas e introducción de acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de objetivos.

De forma general, el proceso de seguimiento comercial deberá configurarse como sigue:

1. Cada **gestor comercial**, diariamente, tendrá que:
  - Comprobar que la ejecución de las tareas comerciales previstas se desarrolla conforme a lo planificado en la programación realizada para el mes en curso.



- En caso de existir desviaciones importantes sobre la planificación se comunicará al Director de centro para adoptar las medidas que se consideren oportunas para corregirlas.
  - El gestor comercial cuenta con la ficha de visitas del cliente en la agenda comercial, donde se reflejará el detalle de los contactos y resultados realizados, como herramienta soporte del seguimiento de las acciones realizadas y pendientes.
2. En cada oficina, **el gestor** y **el director** periódicamente, como mínimo una vez por semana, comprobarán:
- La marcha de las acciones comerciales previstas.
  - Además, mensualmente comprobarán junto al Director regional los resultados obtenidos en cuanto a la actividad comercial realizada (contactos, visitas, captación de clientes,...) y en cuanto a su incidencia en la evolución de cifras globales medidas a través del cuadro de mando mensual.
3. Por último, el **Director regional** deberá:
- Comprobar periódicamente el cumplimiento de la programación mensual de las oficinas de su ámbito de actuación.
  - Contrastar los resultados obtenidos (eficacia comercial) y su reflejo en las cifras de las oficinas de su ámbito de actuación a través del cuadro de mando agregado.
  - Ajustar la programación mensual para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan comercial trimestral.
  - Para la realización de estas tareas cuenta con el cuadro de mando de las oficinas, la base de datos que incorpora la planificación mensual así como un informe de seguimiento agregado de los resultados de las oficinas pertenecientes a cada regional.
  - El seguimiento de la evolución de cada regional se realizará en comités de actividad mensuales de cada regional con sus oficinas.

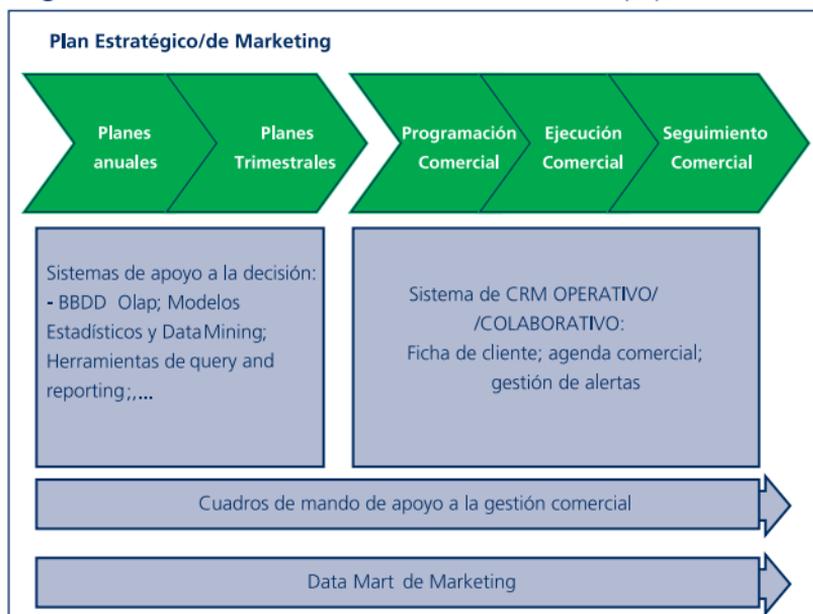


Esta fase del seguimiento comercial deberá apoyarse en los informes de gestión a proveer por la herramienta informática de control de la gestión comercial a implantar (véase el desarrollo completo del esquema de seguimiento comercial con el apartado referido a “Sistemas de información: Cuadro de mando de apoyo a la gestión comercial”).

## 5.2 Sistemas de información de apoyo a la función comercial

Como parte esencial de cómo estructurar la organización comercial, los sistemas de información deben dar el soporte necesario para la puesta en marcha del Modelo de Gestión Comercial, en todos sus aspectos más significativos: soporte a canales de distribución, información de clientes, apoyo con datos para la actividad comercial (proactiva-reactiva), posibilitar la labor de seguimiento.

**Figura 5.5.** Cadena de valor sistemática comercial: papel de los S.I.



**Fuente:** Elaboración propia.



Analizando la cadena valor comercial, según el sistema de dinamización comercial propuesto, vemos cómo los sistemas de información juegan un papel primordial en su desarrollo, debiendo apoyar de diversas formas cada una de estas fases:

### 5.2.1 *Data Mart* de Marketing

Un *data mart* de marketing es un almacén de información único e integrado (bases de datos), que permite agregar toda la información comercial relevante de la empresa generada por los sistemas operacionales, para su utilización de una forma más eficiente.

Se trata de un elemento de soporte transversal a toda la cadena valor de la sistemática comercial, en la medida que apoyará desde el diseño y definición de estrategias comerciales, hasta la gestión operativa de la acción comercial, en concreto:

- Dotar a marketing de la capacidad de análisis suficiente que le permita ser independiente del resto de áreas y departamentos para la generación de información comercial útil.
- Obtención de información útil a partir del análisis de elevados volúmenes de datos.
- Disponer de la capacidad para generar, lanzar y seguir campañas sobre clientes construidas sobre indicadores y particularizadas por regional/sucursal.
- Profundizar en la segmentación de la clientela.
- Incorporar bases de datos externas para ejecutar campañas sobre no clientes.
- Generar indicadores para la acción comercial: alarmas de retención, detección de oportunidades de venta cruzada,...
- Facilitar el seguimiento de la acción comercial, al permitir integrar de vuelta el resultados de las acciones comerciales.



## 5.2.2 Cuadros de mando de apoyo a la gestión comercial

Un Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión basado en un conjunto de indicadores, financieros y no financieros, representativos de los objetivos estratégicos de la organización, que conforman un sistema de información que alinea los niveles operativos de la empresa con la estrategia corporativa.

De acuerdo a los trabajos de Norton y Kaplan, se distinguen cuatro niveles o perspectivas bajo las cuales se puede estructurar la empresa o unidad de negocio, y con ello la estrategia corporativa, tal y como se recoge en la Figura 5.6:

**Figura 5.6.** Estructura de gestión del Cuadro de Mando Integral.



**Fuente:** Elaborado a partir de R. S. Kaplan y D. P. Norton (1997).

Desde el punto de vista del seguimiento comercial, los indicadores de gestión tipo a definir deberán permitir orientar a los responsables de negocio hacia su actividad comercial.



- **Información agregada de clientes/segmentos:** datos de evolución de los principales parámetros comerciales para definir estrategias comerciales genéricas sobre clientes como son datos de segmentación de clientes, captación de clientes (y segmento de procedencia), pérdidas/abandonos (y segmento de pertenencia), así como ratios de gestión básicos sobre clientes (número de productos/cliente, número de reclamaciones/cliente, número de transacciones/cliente).
- **Información detallada de clientes:** información asociada a los comportamientos individuales de cada cliente/grupo de clientes que permita identificar las relaciones con los productos y servicios de la empresa (ratios de venta cruzada), análisis de necesidades de productos y servicios, sendas de productos dirigidas a satisfacer dichas necesidades, información de conducta/tendencias.
- **Información relativa a actuaciones comerciales diversas y situaciones de mercado:** campañas; contactos comerciales; *mailing*, planificación comercial, efectividad comercial, evolución de la demanda, posicionamiento de oficinas.

### 5.2.3 Sistemas de apoyo a la decisión

Sobre la base de una estructura de información como la que representa el *data mart*, la empresa podrá construir sistemas para optimizar su utilización como apoyo al proceso de decisiones en la estrategia de marketing.

Entre los sistemas de apoyo a las decisiones más útiles en este ámbito podríamos mencionar las técnicas de *Modelización estadística*; técnicas de *data mining*; herramientas de *query and reporting* (en muchos casos sobre bases de datos OLAP como forma de agilizar consultas);...

Se trata de métodos/técnicas que, apoyadas en unos casos en un fuerte componente estadístico, y en otros en su potencialidad



en el acceso y gestión de la información residente en las bases de datos corporativas, permiten profundizar en el análisis de la información como soporte a las decisiones en los diferentes ámbitos del Modelo de Gestión Comercial:

- *Análisis mercado/producto*: tratamiento de información externa, bases de datos GIS, posicionamiento de productos, rentabilidad de productos,...
- *Precio*: análisis de sensibilidad, seguimiento de históricos, estudio de impacto de precios sobre rentabilidad de clientes, desglose por segmentos,...
- *Modelo de distribución*: posicionamiento de la red de distribución, integración de información externa para análisis de potencial de zonas, reparto de la rentabilidad por zonas/tipo de canales,...
- *Clientes*: profundización en los criterios de segmentación, incorporación de nuevas variables, análisis de rentabilidad/valor de clientes,...
- *Sistemática comercial*: apoyo a acciones comerciales a través de estudios de propensiones a abandono, propensiones a consumo de productos /venta cruzada,...

### 5.2.4 Sistema de CRM operativo/ colaborativo

Se entiende por sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) aquellos diseñados para facilitar la gestión eficiente de la relación con los clientes. Tendrían por objeto mantener y retener a los clientes mediante relaciones estables en el tiempo, a través de un mejor conocimiento de sus necesidades y comportamientos, y una gestión discriminada de los distintos tipos de clientes durante y después de la venta.

De esta definición se derivan dos tipos de funciones a cumplir por sistemas de este tipo:



- *Función analítica*: asociada a la parte del proceso encaminada a profundizar en el conocimiento del cliente, y que estaría integrado en la parte descrita anteriormente como *sistemas de apoyo a la decisión*.
- *Función operativa*: que sería la parte del sistema orientada a la gestión del día a día de esos contactos, como apoyo a la labor cotidiana de los gestores en la red comercial.

En este sentido, centrándonos en la parte operativa, los sistemas deberán dar cobertura a las fases del proceso comercial siguientes:

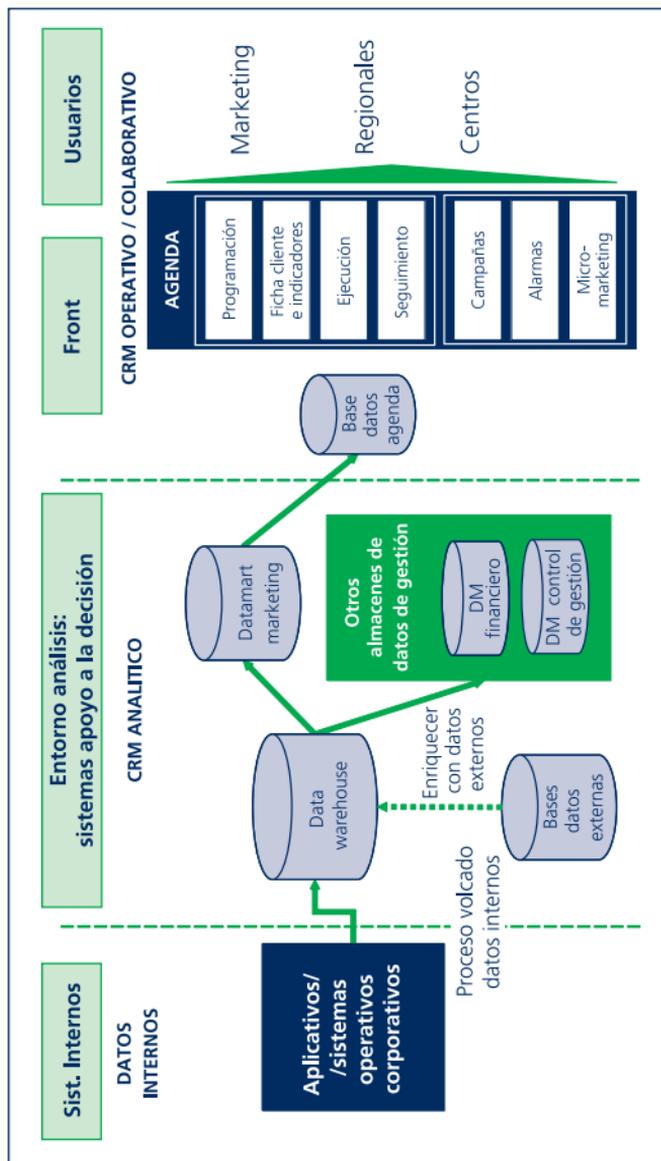
- Programación comercial.
- Ejecución comercial.
- Seguimiento comercial.

Debiendo ayudar al gestor comercial a realizar acciones tales como:

- Gestionar los grupos de clientes a contactar, proporcionados en la medida de lo posible centralizadamente, que se puedan a programar y planificar por el centro en una agenda comercial.
- Integrar los datos de clientes de las diferentes acciones comerciales, a fin de que se pueda conseguir una gestión integral de los mismos.
- Registrar inmediatamente los resultados alcanzados en la programación, actividades retrasadas así como los contactos en un histórico de contactos.
- Registrar nuevas referencias/clientes identificadas para una posterior programación, alta de nuevas acciones comerciales programadas, el registro de nueva producción y nuevas referencias, sin realizar los pasos de la programación,...



**Figura 5.7.** Esquema de la infraestructura en sistemas de información apoyo a la gestión comercial.



**Fuente:** Elaboración propia.



Dentro de lo que se podría entender como CRM operacional/colaborativo, hay dos herramientas clave a desarrollar como apoyo a la gestión comercial:

- 1. La ficha de cliente.** La ficha de cliente supone la base operativa sobre la que los gestores pueden actuar en el “cara a cara” con el cliente. Permite integrar información dispersa de diversa naturaleza del cliente, en un punto de contacto/acceso único para los miembros de la organización comercial. El objetivo es permitir optimizar el contacto comercial con el cliente mostrando información relevante, así como apoyo a la programación comercial interna del propio gestor (acciones sobre bases de clientes).
- 2. La agenda comercial.** El objetivo final de su implantación será lograr incrementar la efectividad de la red de ventas, ya sea por el ahorro de tiempo en el desarrollo de actividades, ya por permitir canalizar las oportunidades de venta cruzada detectadas de forma centralizada y para la captación de clientes objetivo de las campañas de marketing.

De forma general, la infraestructura que daría soporte a los elementos comentados en el marco de los sistemas de información soporte a la acción comercial, sería la que se muestra en la Figura 5.7.



# Renovar la organización comercial: Plan de recursos

## 6.1 Modelo organizativo

La forma de dar cohesión y significado al Modelo de Gestión Comercial, será a través del diseño del Modelo Organizativo, el cual deberá dar respuesta a aspectos tales como: la estructura comercial, el organigrama, los tipos de redes y sus características, las figuras que van a intervenir y sus funciones, normas de actuación, marco jurídico, marco operativo, cláusulas comerciales, planes de carrera, etc.

El desarrollo de estos elementos se va abordar a través de su definición en tres apartados, como son:

- Definición de la estructura comercial.
- Principales figuras de la red comercial.
- Criterios generales de funcionamiento red comercial.

### 6.1.1 Definición de la estructura comercial

Como elemento previo a la configuración de la red comercial, será necesario centrar la propia definición de red comercial soporte del modelo de distribución de la organización. Veamos a continuación un ejemplo:



Una red comercial especializada en asesoramiento financiero, innovadora en herramientas de gestión de productos a través de un modelo mixto especializado (agentes fijos y agentes libres en un plazo de cinco años), con una plataforma tecnológica integral orientada a agentes y ofreciendo un plan de carrera, exigiendo el cumplimiento de unos objetivos y con un paquete retributivo muy agresivo.

A partir de ahí, será necesario idear la estructura jerárquica y de relaciones entre las figuras que componen la red comercial. A modo de ejemplo, la red comercial se podría estructurar de acuerdo a un esquema como el mostrado en la siguiente página (véase la Figura 6.1).

### 6.1.2 Principales figuras de la red comercial

El segundo paso en la configuración del modelo organizativo pasa por definir las características, perfiles y funciones a asumir por las principales figuras que configurarán la organización comercial.

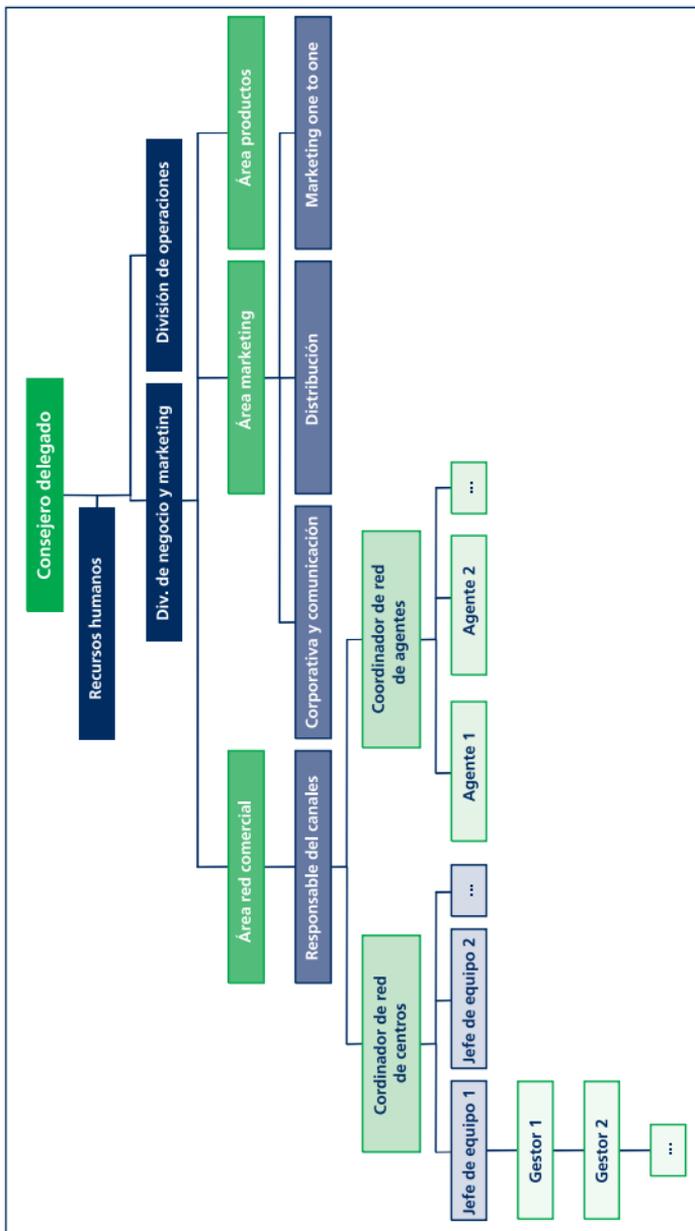
De forma general, la definición de las principales funciones se deberán encuadrar en torno a cuatro bloques funcionales:

- **Funciones estratégicas y comerciales:** desde un punto de vista del cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos.
- **Funciones de control y seguimiento:** qué, a quien y como controlar y seguir el negocio.
- **Funciones operativas y de administración:** responsabilidades en los circuitos de contratación, formalización de operaciones, legalidad, organismos públicos...
- **Funciones de recursos humanos:** en términos de formación, comunicación interna, política retributiva,...

El objetivo final sería poder llegar a definir una ficha detallada para cada una de las figuras de la organización comercial de la empresa, que contemple las funciones a asumir en cada uno de los anteriores ámbitos.



**Figura 6.1.** Ejemplo estructura red comercial.



**Fuente:** Elaboración propia.



### 6.1.3 Criterios generales de funcionamiento red comercial

Fundamentalmente en lo que se refiere al plan de carrera, la relación jurídica (sobre todo en los casos donde toda o parte de la contratación no es de tipo laboral) y condiciones operativas y de retribución.

#### a. Plan de carrera

La definición y formalización del Plan de carrera se debe realizar con el objeto de constituirse en:

- ▶ *Una herramienta de captación:* introducción de un factor más de diferenciación con el resto de compañías.
- ▶ *Una herramienta de motivación y vinculación:* facilitando el desarrollo profesional, dando cauce a las aspiraciones de todo profesional y otorgando un reconocimiento de status y remuneración.
- ▶ *Una herramienta de gestión:* identificando las necesidades a cubrir y los recursos a dotar para la promoción de los profesionales, sistematizando y homogeneizando los criterios de promoción, remuneración...

Como principios generales de la definición del Plan de carrera, se prestará especial atención a la creación de categorías profesionales modulándolas en función de:

- ▶ Requisitos para cada categoría.
- ▶ Objetivos y sistema retributivo.
- ▶ Permanencia en cada nivel.
- ▶ Sistema de evaluación y seguimiento.

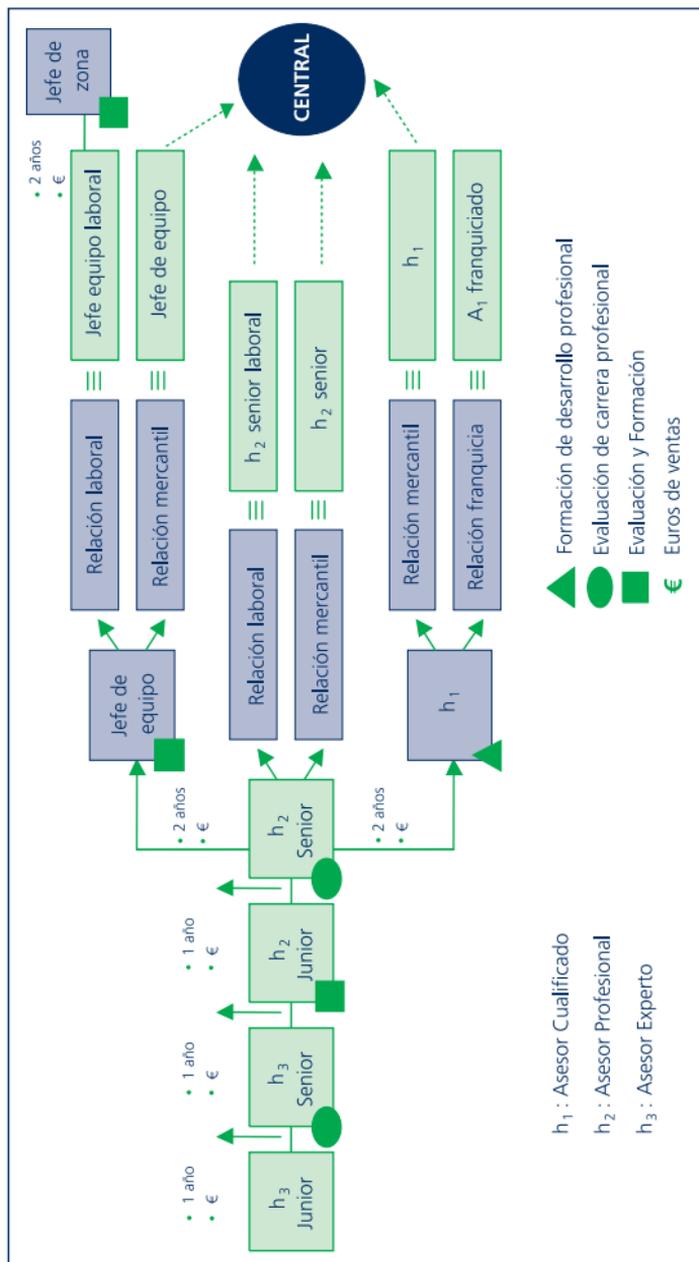
Como ejemplo puede observar la Figura 6.2.

#### b. Relación jurídica y condiciones operativas y de retribución

Como último elemento, se deberán concretar en un manual los aspectos principales que van a regir el funcionamiento general de cada una de las figuras de la red.



**Figura 6.2.** Ejemplo plan de carrera.



**Fuente:** Elaboración propia.



El objetivo final, como hemos comentado, será poder perfilar fichas individuales por interviniente que contemplen, al menos los siguientes, aspectos:

- ▶ *Características de cada figura*: descripción general de funciones a asumir en la organización (descritas en el apartado b).
- ▶ *Marco jurídico*: importante sobre todo en los casos donde existan redes de gestores regulados bajo relaciones laborales y mercantiles.
- ▶ *Condiciones/cláusulas comerciales*: donde se resuman las principales condiciones de retribución y otras condiciones comerciales.
- ▶ *Marco operativo*: donde se resuman los procesos operativos habituales que formarán parte de su día a día en la relación con la organización: contratación de operaciones, página web, recursos humanos, relaciones laborales,...

## 6.2 Política de objetivos e incentivos

Alineado con la nueva forma de estructurar la sistemática comercial de la entidad, el plan de objetivos e incentivos constituirá un elemento clave para dinamizar la actuación comercial y motivar a la fuerza de ventas hacia las metas estratégicas establecidas.

Un Sistema de objetivos e incentivos, como norma general, se debe diseñar con una orientación clara hacia resultados, debiendo ser transparente y fácil de medir, sobre todo para quienes son objeto del mismo, combinando variables de medición de tipo cuantitativo y cualitativo.

El diseño del Sistema de objetivos e incentivos, concebido como una fase más dentro del diseño del Modelo de Gestión Comercial, deberá contemplar la descripción detallada de los siguientes elementos:

- Participantes y periodo de aplicación.



- Objetivos.
- Operativa del programa.
- Seguimiento y control de resultados.
- Liquidación y canje del incentivo.
- Plan de comunicación.

## 6.2.1 Participantes y periodo de aplicación

La primera parte en la definición del programa de objetivos e incentivos consistirá en la determinación del alcance del mismo:

- Por una parte, *personal* afectado por el mismo, tanto de la red comercial como ajeno a la misma.
- Por otra parte, delimitación del *periodo de devengo*: es crucial determinar desde el principio el periodo temporal sobre el que se determinarán los objetivos, para facilitar el proceso de seguimiento del mismo. El presupuesto para el programa deberá estar alineado con los presupuestos generales establecidos para el ejercicio en el Cuadro de Mando.

¿Qué principios básicos debería cumplir el Sistema de objetivos e incentivos?

- Criterios operativos y de cálculo sencillos de entender por todos.
- Asociados a los objetivos que mejor contribuyan a las estrategias de la entidad.
- Liquidación (pagos a cuenta) con la misma periodicidad que el cumplimiento de los objetivos.
- Posibilidad de alcance a toda la plantilla en consonancia con la política salarial de la entidad (al menos la plantilla relacionada con la actividad comercial).

## 6.2.2 Objetivos perseguidos

Los objetivos de negocio de la implantación del programa de incentivos comerciales son:



- Dinamizar la actividad comercial involucrando a la totalidad de la plantilla.
- Fomentar la contratación y venta cruzada de productos y servicios.
- Captar nuevos clientes.
- Fomentar la consecución de objetivos establecidos por la entidad.

En cuanto a política de personal se pretende:

- Incentivar la retribución variable por objetivos.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Redistribuir los excedentes empresariales por aportación de valor.

En este sentido, cabría identificar cuatro factores de éxito a la hora de diseñar y poner en marcha un sistema de este tipo:

- *Determinar el límite máximo de los incentivos sobre la masa salarial:* el análisis del plan a poner en marcha deberá contar con unos máximos que limiten el devengo.
- *Diferenciar por colectivos el peso de cada variable objetivo:* como veremos más adelante, la ponderación será variable según colectivos, y alineado con la estrategia corporativa.
- *Graduar el nivel de exigencia* del cumplimiento de los objetivos.
- *Planificar su puesta en marcha* o su adaptación al Sistema de objetivos e incentivos existente.

### 6.2.3 Operativa del programa

La selección de las variables que configuran el modelo debe ajustarse a las características y configuración del modelo comercial de la organización, entendiéndolo éste como la estructura y tipología de red comercial, coyuntura y objetivos corporativos y el tipo de sistemática comercial en marcha.

Como referencia básica a la definición de variables objetivas, los Sistemas de objetivos suelen estructurarse en torno



a cuatro grandes tipologías de variables, tal y como se puede observar en la Figura 6.2:

**Figura 6.2.** Esquema de variables en el Sistema de objetivos.



**Fuente:** Elaboración propia.

Cada una de las variables objetivadas tiene asignada una ponderación determinada en función de la importancia concedida a cada una de las mismas. La ponderación establecida deberá ser fija durante el periodo de tiempo pactado como de devengo del plan, aunque contemplando suficiente flexibilidad como para poder ser modificada en periodos sucesivos en función de la dirección estratégica seleccionada por la organización.

Asimismo el diseño de las variables deberá contemplar la posibilidad de introducir bonificaciones adicionales en función del cumplimiento de alguna variable de gestión clave, aunque no estuviera objetivada inicialmente (ejemplo: aumento de la rotación de ventas). Del mismo modo, deberán incluirse posibles penalizaciones, en base a malos resultados en determinados ratios de gestión (ejemplo: aumento del índice de impagados).



El total a pagar se apoyará en una escala de cumplimiento, de forma que el devengo del incentivo necesitará llegar a un grado de cumplimiento determinado. A partir de ahí se establecerá una curva de cobro en función del aumento progresivo en el cumplimiento de los objetivos, hasta llegar a un tope máximo establecido. Véase un ejemplo:

**Tabla 6.1.**

Grado cumplimiento	Porcentaje a pagar
<50%	No devenga.
>50% - <80%	Entre el 50% y el 70% del incentivo.
>80% - <100%	Entre el 70% y el 100% del incentivo.
>100%	hasta un 120% del incentivo.

### 6.2.4 Seguimiento y control de resultados

La valoración del plan de objetivos e incentivos se realizará a través de la comparativa de los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de los mismos. El seguimiento y control de dichos objetivos se realizará a través del cuadro de mando mensual de cada centro.

De acuerdo a la estructura planteada, la perspectiva financiera del mismo deberá dar soporte a las variables ligadas al seguimiento de los objetivos: comparativa periódica de los objetivos con los volúmenes alcanzados, debiendo incluir información de las desviaciones al mismo.

### 6.2.5 Liquidación y canje del incentivo

El incentivo a cobrar asignado a cada miembro de la red comercial será de una cantidad fija que variará en función de los objetivos de negocio presupuestados.



La liquidación de los incentivos, en función siempre del grado del cumplimiento de los presupuestos de negocio del periodo, se podrá realizar, bien a través de un pago único contra el cumplimiento de los objetivos anuales, bien de forma periódica a lo largo del año (ejemplo: periodos cuatrimestrales).

## 6.2.6 Plan de comunicación

La comunicación del Plan de objetivos e incentivos es uno de los aspectos fundamentales para garantizar el éxito del programa en la organización. Los principales intervinientes y responsables de la comunicación en cada nivel son:

- *Coordinador del plan a nivel central:* comunicación a la dirección regional.
- *Dirección regional:* comunicación a los centros, tanto de la cantidad asignada para reparto, como de la forma de funcionamiento y seguimiento de la evolución en cada periodo.
- *Director centro:* comunicación al resto de empleados/gestores comerciales: criterios de actuación y empleados participantes, reuniones periódicas informativas de consecución de resultados, potenciación de la formación de equipos comerciales.



# CONCLUSIONES

Los elementos del modelo de gestión comercial propuestos a lo largo de este libro, relacionan todos los ámbitos a gestionar implicados en la función comercial empresarial. Abarcan desde sus aspectos estratégicos, claves para la constitución del plan de marketing, hasta los elementos operativos necesarios para su puesta en marcha, pasando por las decisiones tácticas relativas a precio, producto, cliente y canal.

El objetivo de un planteamiento de este tipo es el de relacionar, de una forma exhaustiva, todos los elementos vinculados con la función comercial. Para ello, el modelo se estructura en una serie de apartados, cada uno representativo de los ámbitos relevantes a gestionar, que pretenden simplificar la complejidad de esta función empresarial. Del mismo modo, se incorporan metodologías y herramientas de análisis susceptibles de utilizar para el desarrollo detallado de alguno de los ejes propuestos, todo ello encaminado a facilitar el proceso de toma de decisiones internas.

A nuestro entender, solo bajo un esquema de actuación completo, integrado y estructurado como el presentado a través del MGC, será posible gestionar una realidad compleja como es la relacionada con la acción comercial en la empresa, máxime cuando el fin último que debe perseguir toda iniciativa interna debe ser conseguir alinearse con los objetivos marcados por la estrategia corporativa. El modelo propuesto, como queda patente desde su planteamiento inicial, se basa en esta premisa necesaria, la cual condiciona su estructura y posterior desarrollo



# Bibliografía

- Abascal Rojas, F.** (2004), *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*, ESIC Editorial, Madrid.
- Alessandra, T.** (2005), *Vender por objetivos*, Deusto, Bilbao.
- Anthony, R. N.** (1990), *El control de gestión: marco, entorno, proceso*, Deusto, Bilbao.
- Barrutia Legarreta, J. M.; Echebarría Miguel, C.** (2003), "El valor en vida del cliente bancario: su papel en la banca de relaciones, su cálculo y sus implicaciones de gestión", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVIII, Abril 2003, nº 178, Asociación de Licenciados Universidad Comercial de Deusto, pp. 65 y ss.
- Belio, J. L.; Sainz Andrés, A.** (2007), *Conozca el nuevo marketing*, Especial Directivos, Madrid.
- Blanco Ibarra, F.** (1993), *Contabilidad de costes y de gestión para la excelencia empresarial: el impacto del ABC*, Deusto, Bilbao.
- Cooper, R. ; Kaplan, R. S.** (1991), *The design of cost systems*, Prentice Hall, New York.
- Docters, R. G.; Reopel R. M.; Sun, J.; Tanny S. M.** (2006), *Cómo ganar en el juego de las utilidades. La utilización del precio y la marca como herramientas estratégicas*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Kaplan, R. S. ; Norton, D. P.** (1997), *Cuadro de Mando Integral (the Balanced Score Card)*, Gestión 2000, Barcelona.



- Fainé, I; Tornabell, R.** (2001), *Pasión por la banca*, Deusto, Bilbao.
- Fainé, I; Tornabell, R.** (1992), *Una nueva forma de hacer banca*, Ariel, Barcelona.
- Gouillart, F. J.; Kelly, J. N.** (1995), *Transforming the organization*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Hope, J.; Hope, T.** (1998), *Competir en la tercera ola*, Gestión 2000, Barcelona.
- Johnson G. & Scholes, K.** (1993), *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall International, Cambridge.
- Mcgoldrick, P. J; Greenland, S. J.** (1996), *Comercialización y venta de Servicios Financieros*, McGraw-Hill/Interamericana de España S.A., Madrid.
- Pascal Py** (2006), *Métodos y trucos para diseñar y dirigir un plan comercial: mejorar las ventas en 7 etapas*, Deusto, Barcelona.
- Porter, M. E.** (1985), *Competitive strategy. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press MacMillan Inc., Nueva York.
- Reichheld , F.** (1996), *The Loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston.
- Sainz de Vicuña, J. M.** (2007), *El plan de marketing en la práctica*, ESIC Editorial, Madrid.
- Serrano Gómez, F.; Serrano Domínguez, C.** (2005), *Gestión, dirección y estrategia de producto*, ESIC Editorial, Madrid.
- Vazquez Casielle, R.; Trespalcacios Gutiérrez, J. A.** (2006), *Estrategias de distribución comercial*, Thompson Editores, Madrid.



## Recursos web

**Instituto Nacional de Consumo,**

<http://www.consumo-inc.es/home/home.htm>

**Instituto Nacional de Estadística,**

<http://www.ine.es>

**Centro de Documentación Europea,**

<http://www.fcae.ua.es/eur>

[acnielsen.es](http://acnielsen.es)

[wto.org](http://wto.org)

[mcx.es](http://mcx.es)

[eurostat](http://eurostat)

[anged.es](http://anged.es)



## 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 beneficiéense 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



**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 978-84-9745-186-4**

## **Homo seductor**

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



**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

 **ISBN 978-84-9745-223-6**

## **Aumente su cartera de clientes**

Cómo hacer saber al mundo que usted existe

 **ISBN 978-84-9745-223-6**

## **Multicultural management**

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa

 **ISBN 978-84-9745-170-3**

## **Fundamentos de cálculo de costes**

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales

 **ISBN 978-84-9745-208-3**

## **Consumidores nómadas**

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-231-1

## Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



ISBN 978-84-9745-209-0

## Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-224-3

## 18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?

Visítenos en nuestro blog  
[www.bpocket.com](http://www.bpocket.com)

*Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:*

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)