



Manual práctico para PYMES

Las claves
del éxito

Alejandro Schmarch

1338.7/S357m

4/338.7 / 5357 m.

Manual práctico para PYMES

Las claves del éxito

Alejandro Schnarch

R = 559

FDTA-Valles

No Inventario: 02563 X ✓
Adquirida:
Precio: \$us 8,57
Fecha: 16/02/2010

ISBN

978-99905-872-3-4

Depósito Legal

4-1-752-08

© Primera Edición 2008

Diseño de cubierta y diagramación

Victor Aliaga

Impresión

PRINT Artes Gráficas

Tel.: 2228987 - 2210285

Email: printartessg@yahoo.es



Calle Nanawa esq. pje. Alcoreza N° 1813 (Miraflores)

Tel./Fax: 2241034 • eduardo_perez@entelnet.bo

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización escrita del Copyright, bajo las sanciones establecidas por Ley, por cualquier medio o procedimiento mecánico, electrónico, fotocopia o cualquier otro.

Contenido

CAPÍTULO I CLAVE ÚNICA: DIFERENCIAR EN EL NEGOCIO CONTENIDO DE LOS SISTEMAS

1.1. Introducción	1
1.2. El negocio y el sistema	2
1.3. El sistema y el negocio	3
1.4. El sistema y el cliente	4
1.5. El sistema y el proveedor	5
1.6. El sistema y el socio	6

*Para mi familia,
quienes comprenden y
apoyan este esfuerzo;*

*Y para los empresarios
y sus colaboradores,
esperando que este MANUAL
les sea útil y productivo...*

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO Y EL SISTEMA

2.1. Análisis de la situación del negocio	7
2.2. Análisis de la situación del sistema	8
2.3. Análisis de la situación del cliente	9
2.4. Análisis de la situación del proveedor	10
2.5. Análisis de la situación del socio	11

CAPÍTULO III CLAVE ÚNICA: HACER ESTRATEGIA EN EL NEGOCIO Y EL SISTEMA

3.1. Análisis de la situación del negocio y del sistema	12
3.2. Análisis de la situación del cliente y del proveedor	13
3.3. Análisis de la situación del socio	14

Contenido

PRÓLOGO	7
EL AUTOR.....	9
INTRODUCCIÓN	11
PRESENTACIÓN	13

CAPÍTULO I

CLAVE UNO: UBICARSE EN EL NUEVO CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS

1.- La función comercial	19
2.- Nueva situación de los negocios	20
3.- Qué ofrecemos realmente	21
4.- El mercado como centro orientador	22
5.- Qué es un producto	23
6.- ¿Qué "vendemos" en nuestras empresas?	24
7.- Volver a lo básico	25

CAPÍTULO II

CLAVE DOS: CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y EL CLIENTE

1.- Necesidad de información	29
2.- Cómo obtenerla	30
3.- Qué información es necesaria	33
4.- Cómo hacer investigación de mercados	34

CAPÍTULO III

CLAVE TRES: HACER ESTRATEGIAS DE MARKETING EFECTIVAS

1.- Marketing estratégico y marketing operativo	39
2.- El mercado, segmentación y mercado meta	40
3.- La mezcla de marketing	43

4.- Consideraciones sobre el producto	44
5.- Programas de producto	45
6.- Programas de distribución	48
7.- Programas de precio.....	50
8.- Programas de comunicaciones.....	51

CAPÍTULO IV

CLAVE CUATRO: DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE VENDEDORES

1.- La venta personal	57
2.- Administración de vendedores.....	59
3.- Desarrollo de un equipo de ventas	60
4.- Dirección efectiva.....	61
5.- Remuneración.....	63
6.- Trabajo en equipo y coaching.....	64
7.- Supervisión, evaluación y control	64

CAPÍTULO V

CLAVE CINCO: ATENCIÓN, SERVICIO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

1.- Atención y servicio	69
2.- El triángulo del servicio	70
3.- Clientes externos e internos	71
4.- Descuido de clientes externos	72
5.- Marketing relacional	73
6.- En busca de la lealtad de los clientes	74

CAPÍTULO VI

PLAN DE MARKETING

1.- Por qué planear	79
2.- Análisis de la situación	81
3.- El Plan de Marketing	82
4.- Análisis de la industria y competencia	85
5.- Análisis de ventas, productos, precios, distribución, clientes y comunicaciones	86
6.- Diseño del Plan de Marketing	87
7.- Evaluación y control	89

Prólogo

Como disciplina académica, pero también como instrumento de gestión, el marketing estratégico resulta imprescindible en el accionar de los negocios en la actualidad. No existe empresa que se precie de eficiente si no planifica con los procesos debidos y oportunos, sus acciones para con el mercado.

El objeto principal de **MARKETING ESTRATÉGICO PARA PYMES**, está en aportar conocimientos a emprendedores y administradores de negocios en crecimiento y expansión, con la noble creencia de una contribución sostenible al desarrollo de su país, pero sobre todo, con una profunda convicción de servicio.

Nos hemos preguntado: ¿por qué escribir un libro de marketing estratégico exclusivamente para PyMES? Surgieron muchas respuestas, y naturalmente, hemos coincidido en que se siente una fuerte necesidad de apoyar en forma académica, pero también práctica, la labor de las empresas que desconocen aspectos fundamentales de mercadeo.

El contenido presenta una excelente propuesta sobre la planificación estratégica de mercadeo, pero en forma muy bien direccionada y concreta: cinco "claves de éxito" que el autor pretende consolidar como acciones estratégicas aplicables a cualquier tipo de negocio y en diferentes maneras y tiempos. Primeramente, ubiquemos el negocio en el contexto general del mercado. Como empresario, ¿qué ofrezco y qué vendo? Una opción de análisis suficientemente específica para replantear acciones de mezcla y actualización de los productos –bienes o servicios-, que la empresa comercializa.

Identificar las señales del mercado implica también obtener información sobre nuevas necesidades de los clientes, sobre nuevos clientes y sobre posibilidades de ampliar participación en el mercado

que cada empresa está atendiendo. El libro de Alejandro Schnarch proporciona los elementos suficientes y necesarios sobre investigación de mercados, tarea mencionada como importante contribución en el desarrollo comercial de las PyMES.

De la misma manera, formular estrategias de marketing adecuadas conforman no sólo una tercera clave en el contenido del presente libro, sino también como instrumento de valiosa utilidad a la hora de planificar acciones oportunas en el mercado a atender; esto se aprecia también en la última sección de la obra a manera de estructurar ordenadamente el plan estratégico de mercadeo. Definitivamente, el plan se convierte en el cimiento de la mezcla comercial precisa para desarrollar tareas y terminar evaluándolas y formulando las acciones correctivas correspondientes.

En todo caso, los dos últimos pasos calificados como "claves" se refieren a las acciones operativas con los vendedores, una tarea per se difícil y que no siempre se encuentra detallada en los libros de mercadeo estratégico, y la última, importantísima, la atención, el servicio y la generación de fidelización con los clientes. En el primer caso, muchas empresas caen en el error de que los vendedores saben hacer su labor y efectivamente sí lo hacen, pero, ¿y su supervisión? ¿el apoyo que debe brindárseles? Tareas que deben ser parte de un plan estratégico coherente y efectivo. Para el segundo caso, resulta por demás repetitivo enfatizar en que la atención al cliente es una clara fuente de ventaja competitiva; sin embargo, el rol de participación del cliente en las distintas actividades del negocio, no hacen más que enriquecer el relacionamiento con clientes, usuarios y beneficiarios de los productos brindados, así como el cuidado que debe tener el empresario para con sus clientes internos, para quienes también se incluye distintas acciones de creación de valor en el negocio.

Esta obra de Alejandro Schnarch se constituye, entonces, en un referente único, tanto en su contenido como en su estructura. El lector ubicará de inmediato que sus necesidades de aprendizaje en el campo de referencia, estarán satisfechas con la lectura del contenido en uno o varios de sus elementos de contenido. Cada uno de los temas planteados describen nociones fundamentales para empresas que en el futuro liderizarán procesos de cambio, y que contarán ofertas sólidas con el objetivo de entablar relaciones duraderas con sus clientes.

ARMANDO DÍAZ-ROMERO A.

Docente de Marketing

Universidad Católica Boliviana San Pablo

El Autor

Alejandro Schnarch Kirberg, es consultor, profesor universitario, escritor y conferencista en varios países. Presidente de SCHNARCH Y CIA, empresa internacional de asesoría, con sede en Colombia y socio de Téllez Figueroa & Schnarch en Bolivia.

Nacido en Chile, es Licenciado en Ciencias Económicas, Ingeniero Comercial y Contador Auditor de La Universidad de Chile, Segundo Grado en Ingeniería de Dirección, Industria y Producción (Israel), Administrador de Empresas (Colombia), además de otros estudios en Investigación & Desarrollo y Pedagogía universitaria.

Como asesor, ha prestado sus servicios, entre otras, a UNICEF, Cruz Roja Colombiana, SNC de Canadá, Ministerio de Industria y Comercio de Israel, Asociación de Industriales Fonográficos de Colombia, Banco Central de Chile, Instituto de Investigaciones del Desierto de Israel, Colgate Palmolive, Cámara de Comercio de Bogotá, IBM, Bolsa Nacional Agropecuaria de Colombia, FV – Franz Viegener, Molinos Roa, Tonal Electrónica, Andimetales y Lotería de Bolívar.

En el campo académico, se ha desempeñado como Jefe de la Carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile, Ingeniero Consultor en la Autoridad de la Investigación y Desarrollo de la Universidad Ben-Gurión de Israel y Decano del postgrado en Gerencia de Mercados de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Colombia y Director de Programas para América Latina del Main Intelligence Institute de Estados Unidos.

Ha publicado diversos artículos en revistas especializadas en países como Estados Unidos, México, España, Israel, Argentina, Colombia, Chile, Guatemala, Bolivia, etc. Fue columnista de LA REPÚBLICA en Colombia y son varias las presentaciones que ha hecho en Congresos Internacionales.

Experto en marketing, creatividad, innovación, emprendedores y Pymes, ha publicado los libros *Mercadeo Estratégico* (Unisur, 1993), *Nuevo Producto; Estrategias para su Creación, Desarrollo y Lanzamiento* (McGraw-Hill 1991 y 1993), *Nuevo Producto; Creatividad, Innovación y Marketing* (McGraw-Hill, 1997, 2001, 2002), *Desarrollo de Nuevos Productos* (McGraw-Hill Interamericana, 2004), *Creatividad Aplicada* (Main Intelligence Institute, USA, 2006) y *Marketing Estratégico para Pymes* (Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia, 2007), *Nuevo Producto / Nueva Empresa* (en preparación, McGraw-Hill), *Creatividad* (Global Educación 2008).

www.sch-consultores.org

www.tellezfigueroa.com

Introducción

Libros sobre marketing hay muchos, pero una gran parte de ellos están escritos en y para otras realidades y generalmente se enfocan en grandes corporaciones, haciendo hincapié en productos de consumo masivo. Se describen y analizan principios, herramientas y metodologías muchas veces de difícil aplicación en nuestros países.

Por ejemplo, los textos clásicos dedican capítulos a segmentaciones complejas, investigaciones de mercado sofisticadas, publicidad inalcanzable o forzadas matrices poco prácticas, a menudo basadas en información de complicada obtención o no disponible.

Sin embargo, más del 90% de las empresas en el mundo son micro, pequeñas o medianas. A veces se piensa que las unidades productivas de menor tamaño son propias de los países menos desarrollados y que en los más industrializados las empresas grandes son más numerosas, pero ello no es así, ya que las empresas pequeñas son un fenómeno global y en diferentes países la cifra sobre el número de trabajadores por empresa presenta similitudes.

Estas organizaciones no solo son importantes por su contribución al empleo, sino que por su aporte al Producto Interno Bruto y las exportaciones. También cubren nichos de mercado que no son atractivos para la gran empresa, donde no existen ventajas de rendimientos a escala.

Dada la importancia que el tema ha venido teniendo, este último tiempo han venido siendo objeto de estudio y los gobiernos han comenzado a desplegar políticas para su desarrollo, pero casi todo el esfuerzo se ha centrado en la microempresas, ya que estas numéricamente son mayoría.

Por ello, algo de literatura se encuentra en torno a la microempresa, pero definitivamente las **Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)** han sido un tanto descuidadas, particularmente en el

área de marketing, aun cuando se reconoce que la mayoría de ellas no conoce bien el mercado y las necesidades de los clientes ni aplica las herramientas que les brinda esta disciplina.

Todo lo anterior, me ha llevado a revisar, organizar y adaptar algunos conceptos y herramientas a la luz de nuestras circunstancias y dirigido a las pequeñas y medianas empresas de países latinoamericanos, con un enfoque eminentemente práctico, que busca aportar a la formación y actualización empresarial en un campo de particular interés, para que tengan un desempeño más eficiente y productivo, además de promover la creación de más y mejores empresas, que sean más competitivas.

El presente **Manual Práctico**, se ha organizado en seis capítulos, que cubren toda la gestión comercial de una empresa partiendo, en el **primero**, con un análisis de la situación actual y la necesidad de orientarse hacia el mercado. El **segundo** capítulo describe el cómo podemos obtener, analizar y usar esa información del mercado y los clientes, para elaborar estrategias de marketing efectivas y pertinentes, tema que es tratado en el capítulo tercero.

El **cuarto** capítulo hace referencia a la parte del direccionamiento de la venta, ya que muchas estrategias de marketing fallan, por no dársele suficiente importancia a esta labor. El **quinto** capítulo se centra en la atención y servicio al cliente, como factor indispensable para lograr clientes satisfechos, leales y rentables. En el sexto y último, se plantea el cómo se plasman todos estos componentes y estrategias en un plan coherente e integral de marketing.

En consecuencia, el objetivo de este Manual es presentar de manera precisa, ordenada y simple, lo que me he permitido llamar los **cinco elementos claves del éxito**, que pueden facilitar el crecimiento y desarrollo comercial de una pequeña o mediana empresa, **ya sea que esté en funcionamiento, proyecto o inicios**. Estos factores claves son: (1) ubicarse en el nuevo contexto de los negocios, (2) Conocimiento del mercado y el cliente, (3) Hacer estrategias de marketing efectivas, (4) Dirección y supervisión efectiva de vendedores y (5) Atención, servicio y fidelización de clientes.

Para ello, se destaca la importancia que tiene en las organizaciones modernas, el orientarse hacia el mercado y el cliente, analizando las tendencias modernas de la gestión del mercadeo y ventas, que buscan satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los compradores y usuarios, buscando desarrollar habilidades y destrezas para mejorar capacidades de diagnóstico, solución de problemas y proposición de estrategias competitivas.

Aplicando estos conceptos, principios, herramientas y metodologías a las propias realidades de los lectores, se posibilita la elaboración e implementación de un **Plan de Marketing** para su proyecto o empresa, con eficacia y eficiencia, es decir desarrollando los conocimientos y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos y metas, con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos, logrando **crecimiento y rentabilidad**.

Ciertamente el autor trata de ayudar a esto, pero al lector le corresponde indagar, relacionarlo con su situación actual, enriquecerlo con sus experiencias, relacionarlo con otros casos reales, discutirlo con otros, familiares o colaboradores de su empresa, hacerse preguntas, mirar aplicaciones, etc., es decir con el texto buscamos facilitar, potencializar, sistematizar y activar un proceso de crecimiento orientado a una gestión comercial más exitosa... pero, de usted depende... **Es necesario ser para poder hacer y hacer para poder tener...**

Presentación

Habitualmente las empresas producen y luego se preguntan a quién y cómo venderle... pero definitivamente **no es vender lo que queremos vender**, sino lo que nos quieran comprar... En consecuencia la pregunta sería primero qué, cómo y cuándo requiere el mercado algún producto o servicio. Pero esto, que parece natural y obvio, no siempre se cumple y ese es el principal problema que enfrentan muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El marketing no es sinónimo de comercialización o venta sino que, precisamente, es la función que ayuda a identificar esas necesidades, desarrollando los productos para satisfacerlas, colaborando a fijar los precios correspondientes, ofreciéndolos en los lugares adecuados y con buenas estrategias de comunicación y postventa. El marketing orienta todo el proceso mediante el cual las ideas se transforman en productos aceptados por el mercado.

Por eso, la **importancia del marketing en PYMES** resulta cada vez más evidente. En las más grande esto se ve reflejado en las complejas estructuras la cantidad de profesionales en esa actividad y el dinero invertido; en las medianas y pequeñas esa necesidad también se está comprendiendo y los esfuerzos aumentan; incluso en las microempresas el mercadeo se constituye en uno de los problemas claves para su desarrollo ya que, como decíamos, la mayoría de ellas se han creado en torno a una fortaleza de producción y no ante la identificación de una demanda insatisfecha.

No se puede producir y ver después a quién venderle, sino que hay que estudiar **qué se puede**

vender para luego producir. Las técnicas de venta o los esfuerzos publicitarios, a la larga, no pueden compensar los errores de fabricar productos o servicios equivocados.

Por otra parte, actualmente existen muchas alternativas y sustitutos - y habrá más con la internacionalización de las economías - y los mercados son cada vez más competitivos. Y naturalmente los clientes, consumidores o usuarios comprarán sólo aquellos productos que satisfagan mejor sus necesidades, deseos y expectativas. Porque finalmente lo que se adquiere no es el producto en sí, sino lo que éste hace por el comprador. En una palabra, los **beneficios y valores agregados**.

En consecuencia, vendemos **satisfactores** y las empresas que consigan interpretar en mejor forma las demandas del mercado y desarrollar respuestas adecuadas, serán las que permanecerán y progresarán. No olvidemos que incluso una misma necesidad puede ser satisfecha con distintas tecnología o productos.

Los grandes teóricos de la administración ya lo habían manifestado hace tiempo, destacando el mercadeo como uno de los elementos básico para el éxito de los negocios. Después de todo, son las ventas las que generan los ingresos necesarios que garantizan la retroalimentación en insumos, materias primas, tecnología y mano de obra, que requiere una empresa para seguir funcionando.

Precisamente uno de los autores clásicos, Peter Drucker, ya en 1954 escribió que: "Si deseamos saber qué es un negocio, debemos comenzar con su finalidad; y su finalidad debe estar fuera de él mismo. En efecto, ésta debe ubicarse en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de la sociedad. Existe solamente una definición válida de la finalidad de un negocio: **Crear un cliente**".

Y esos significan identificar necesidades, establecer cuáles de esas necesidades puede atender lucrativamente nuestra compañía y desarrollar una oferta para convertir compradores potenciales en clientes.

*Esto es lo que se ha llamado **el concepto moderno de mercadeo** que, con distintas palabras o enfoques es descubrir deseos y satisfacerlos, en vez de crear productos y venderlos y para ello se debe **conocer y entender el mercado**; no solo qué quieren, sino quiénes son, como se comportan y cuáles son los principales atributos buscados, además del entorno y la competencia.*

En consecuencia, si bien es cierto que se requieren de competencias de aprendizaje y de talento humano, para gestionar con éxito una pequeña y mediana empresa, en los aspectos financieros, producción, dirección, etc. a menudo el gran problema es que no manejan ni utilizan el marketing con todas sus herramientas y ayudas para identificar necesidades y desarrollar los productos y servicios.

pertinentes, además de mercantillarlos adecuadamente, entendiendo que la fijación de precios no es un costo más un margen de utilidad, y que las estrategias de distribución y comunicaciones deben responder a las verdaderas expectativas de los clientes.

Definitivamente marketing no es comercialización, sino lo que puede permitir una orientación para fabricar y vender lo que la gente necesita comprar.

Capítulo 1

CLAVE UNO:

Unirse en el nuevo contexto
de los negocios

Capítulo 1

1.1 La Nueva Comercial

En este capítulo se profundiza en la importancia de la comercialización en el nuevo contexto de los negocios, así como en el rol del empresario en este proceso. Se analizan los factores que influyen en la decisión de comercializar y se describen las estrategias más utilizadas para lograrlo. Se también se aborda el tema de la gestión de la comercialización y se presentan algunos ejemplos de empresas que han logrado un éxito en este campo.

Respecto a la gestión de la comercialización, se describen las actividades más importantes que debe realizar el empresario, como la selección de canales de distribución, la fijación de precios y la promoción de ventas. Se también se analizan los factores que influyen en la decisión de comercializar y se describen las estrategias más utilizadas para lograrlo.

Finalmente, se presentan algunos ejemplos de empresas que han logrado un éxito en este campo, lo que puede servir como inspiración para otros empresarios que estén interesados en comercializar sus productos o servicios.

Este capítulo es fundamental para entender el rol de la comercialización en el nuevo contexto de los negocios.

CLAVE UNO:

Ubicarse en el nuevo contexto de los negocios

1.- La Función Comercial

En toda empresa, independientemente de su tamaño o actividad económica a que se dediquen, se realizan una serie de labores típicas que se pueden agrupar en ciertas áreas o funciones específicas. Estas son: **producción, finanzas, personal y mercadeo**, que en las grandes organizaciones se ven reflejadas en los organigramas (a veces con otros nombres, como producción o fábrica, recursos humanos, contabilidad o ventas; como también pueden existir otras como jurídica, por ejemplo). Si es una microempresas, todas estas actividades son realizadas por una misma persona, si se trata de empresas más grandes, se habla de departamentos, divisiones o vicepresidencias.

De esas funciones básicas, en el mundo moderno, la de **mercadeo es fundamental**, ya que en una empresa podemos manejar muy bien su parte productiva (o compras), tener excelentes procesos de selección, motivación y supervisión del personal, muy buenos registros e información contable y de costos, buen manejo de cartera, etc. pero si fallamos en la parte comercial, la organización estará en dificultades. Después de todo, la única función que le genera ingresos a la empresa, como producto de su gestión, es mercadeo.

*Hoy no basta con tener "buenos" productos, hay que saber comercializarlos.
Y si no hay ventas, no se tendrá el dinero suficiente y necesario para comprar
materias primas, pagar salarios, insumos, servicios y mucho menos utilidades.*

Sin embargo, siendo tan importante la función comercial, las empresas no siempre lo han asimilado de esta forma, y podríamos decir que ha existido una evolución en cuanto a su jerarquía y que aun cuando todavía hay empresas que están en etapas anteriores, los enfoques han sido:

- **Orientación hacia el producto.** Se pensaba que lo más primordial era tener una buena oferta o producto y que este solo hecho estaría asegurando su venta. En consecuencia la máxima preocupación estaba en producción, fabricación, sistemas o diseño. La función de mercadeo estaba reducida a su mínima expresión y prácticamente se limitaba a llevar el producto a los mercados.
- **Orientación a las ventas.** Cuando comienzan a aparecer alternativas o competencia, las empresas se dan cuenta que ya no basta con llevar el producto, sino que hay que entrar a convencer y motivar a esos clientes potenciales sobre las bondades de nuestra oferta. Aquí comienza a lograr importancia la labor comercial y crecen en personal y presupuesto, así como se desarrollan técnicas de venta, la publicidad y el marketing. Pero el producto generalmente seguía siendo responsabilidad exclusiva de fábrica y los precios fijados con criterios financieros.

ENFOQUE TRADICIONAL

OFERTA

MERCADO

PRIMERO SE PRODUCE O
COMPR Y DESPUÉS SE
MIRA A QUIÉN VENDERLE

- **Orientación al cliente.** Pero la cosa ha evolucionado más aun y actualmente se considera que si bien es cierto que los productos y la actividad de venta es fundamental, el centro de atención de las empresas debe estar en el cliente, el usuario, el comprador y consumidor, ya que la única garantía que va a tener una empresa de estar y progresar en un mercado, es satisfaciendo en mejor forma que la competencia las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Si aparece otra organización que lo haga de mejor manera, el cliente se perderá.

ENFOQUE MODERNO

OFERTA

MERCADO

PRIMERO SE PRODUCE O
COMPR Y DESPUÉS SE
MIRA A QUIÉN VENDERLE

2.- Nueva situación de los negocios

Pero muchas PYMES todavía piensan que su actividad es **vender productos** (tangibles o intangibles), esmerándose mucho en brindar un "buen" producto (o lo que creen que es un buen producto),

haciéndolo cada vez más bonito, funcional o económico, partiendo de la premisa de que si logran ofrecerlo a un precio razonable, éste se vende solo.

Tal vez en algunas empresas o productos esto aún funcione, en el sentido que los compran obligadamente, pero en la gran mayoría de los casos esto ya no es tan simple, ya que al aparecer alternativas, es decir competencia, las empresas se dan cuenta que no basta tener esa **oferta**, sino que hay que entrar a convencer, persuadir y motivar a los clientes potenciales, de las bondades de sus productos o servicios. Es en este momento cuando se desarrollan la función comercial: crecen los departamentos de mercadeo y ventas, en importancia, personal y presupuestos.

*Y aun cuando muchas empresas, desgraciadamente, todavía tienen esa perspectiva, de **orientación a las ventas**, las nuevas circunstancias, como indicábamos, hacen que el antiguo concepto empresarial de **adentro hacia fuera**, está cambiando hacia uno de **afuera hacia adentro**.*

El énfasis no está en los productos, sino en las necesidades del mercado. De una lógica centrada en el producto, nos estamos moviendo a otra que tiene como eje integrador el mercado y el cliente.

Esto se debe a una nueva situación de los negocios, en la cual estamos pasando de un mercado de oferta a otro de demanda, producto del tránsito de economías cerradas y protegidas a mercados abiertos y competitivos; las situaciones monopolizas (donde somos el único referente) ya casi no existen y la competencia se hace cada vez más complicada.

3.- ¿Qué ofrecemos realmente?

Actualmente existen muchas alternativas y sustitutos - y habrá más con la internacionalización de las economías - y los mercados son cada vez más competitivos. Y naturalmente los clientes, consumidores o usuarios comprarán sólo aquellos productos que satisfagan mejor sus necesidades, deseos y expectativas. Porque finalmente lo que se adquiere no es el producto o servicio en sí, sino lo que éste hace por el comprador. En una palabra, los **beneficios y valores agregados**.

***Vendemos satisfactores** y las empresas que consigan interpretar en mejor forma las demandas del mercado y desarrollar respuestas adecuadas, serán las que permanecerán y progresarán. No olvidemos que incluso una misma necesidad puede ser satisfecha con distintas tecnología o productos*

Es claro que ya no basta con producir un buen artículo o servicio, sino que hay que hacer mercadeo; esto es desarrollar productos que satisfagan realmente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, fijar los precios adecuados, hacer que esté donde y cuando el cliente los requiera,

diseñar estrategias de comunicación pertinentes y proporcionar servicio y seguimiento para garantizar la satisfacción.

Esto es lo que se ha llamado el **concepto moderno de mercadeo** que, con distintas palabras o enfoques, adopta la mayoría de los tratadistas recientes y que Philip Kotler resume como: "descubrir deseos y satisfacerlos, en vez de crear productos y venderlos"

*No se puede producir y ver después a quién venderle, sino que hay que estudiar **qué se puede vender** para luego producir. Las técnicas de venta o los esfuerzos publicitarios, a la larga, no pueden compensar los errores de fabricar productos o servicios equivocados.*

4.- El mercado como centro orientador

Todo lo anterior nos lleva a que el mercado y los clientes sean el centro orientador de todo el quehacer comercial. Nos dice qué productos desean, qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por ellos, dónde y cuándo les desearía encontrarlos, así como que les gustaría escuchar acerca de ellos. Por ello el conocimiento del mercado y el cliente es determinante al hacer estrategias y planes de mercadeo (este tema se verá en detalle en el segundo capítulo).

Reiteramos que no se trata de vender lo que queremos vender, sino lo que nos quieran comprar... Por eso el precio no es un elemental costo más un margen de utilidad, sino la cantidad que esas personas o empresas desean pagar por esos productos (más sus valores agregados), como tampoco se trata de ofrecerlos donde queramos, sino donde ellos desean adquirirlos, así como las comunicaciones deben ser sobre lo que ellos consideran importante (beneficios y principales atributos buscados) y en el lenguaje adecuado.

¿Y qué garantiza en alguna medida que esto se cumpla?: el nunca perder la perspectiva orientadora que nos brinda el mercado. Porque podríamos tener el mejor producto del mundo para satisfacer a un grupo de personas o empresas, pero si nos equivocamos en el precio, por lo alto o bajo (si es mayor de lo esperado no lo vendemos; pero si es menor, pueden desconfiar de la calidad), no lo compran. Como tampoco lo adquieren si no lo encuentran en los lugares que esperan o si no saben de la existencia de nuestros productos o empresa o si el producto no es bueno.

Es decir, hay que tratar de tener productos que realmente satisfagan las necesidades del mercado, a un precio adecuado, en los lugares convenientes y con una buena estrategia de comunicación. Si se falla en cualquiera de estos aspectos, comprometemos el resultado de nuestro esfuerzo empresarial.

De acuerdo a lo anterior, las actividades básicas del marketing son:

- Identificación de las necesidades, deseos, problemas y expectativas de los clientes (compradores, usuarios, consumidores, prescriptores, intermediarios y diferentes tipos de públicos)
- Diseño de productos o servicios para satisfacer esas necesidades debidamente identificadas.
- Entregar y comunicar información sobre esos bienes
- Hacer que los productos estén disponibles en los lugares adecuados.
- Fijar los precios convenientes
- Proporcionar servicios, atención y seguimiento
- Buscar la lealtad de los clientes

5.- Qué es un producto

Un producto (tangibles o intangibles), es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, con valor, o sea que pueden satisfacer una necesidad o deseo. llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que están dispuestas a lograr lo que se ofrece, es decir, dispuestas a realizar un intercambio.

Una definición de producto podría ser: todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas. Este concepto de producto hace hincapié en que se compran satisfactores y lo que realmente se vende son beneficios.

Se habla de producto básico, que es lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema, pero además pueden concurrir otros factores que pueden incrementar la satisfacción de esos clientes, que son los valores agregados como imagen, marca, mantenimiento, crédito, garantía, empaque, atención, servicio, entrega, ubicación, etc. El producto básico más los valores agregados, es lo que se denomina producto ampliado. El producto brindado (tangibles o intangibles), por lo tanto, contiene otra serie de elementos que pueden contribuir a la complacencia de los clientes, que hacen que éstos puedan valer más a los ojos de ellos.

Actualmente los productos básicos pueden ser muy parecidos o fáciles de imitar, por ello a menudo incluso las verdaderas diferencias competitivas se establecen en términos de valores agregados. Un televisor de una marca u otra o diferentes bancos, esencialmente satisfacen las mismas necesidades y realmente pueden diferenciarse por los valores agregados (que pueden ser diferentes según los tipos de clientes). Pero no olvidemos que primariamente el cliente desea un buen producto básico, lo demás son aspectos que pueden incrementar la satisfacción.

Incluso cuando nosotros compramos cualquier cosa, nos fijamos y tomamos nuestras decisiones en función de esos valores agregados; como decíamos muchos productos pueden satisfacer una

necesidad, como un detergente y al elegirlo no miramos fórmulas, sino marca, presentación, empaque, imagen, precio, etc.

NIVELES DE PRODUCTO



6.- ¿Qué "vendemos" en nuestras empresas?

Según lo expresado, en nuestras PYMES ofrecemos:

- **SATISFACTORES A NECESIDADES, DESEOS O SOLUCIONES**

Lo que nos compran, más que productos o servicios, es lo que esos productos pueden hacer por ellos, es decir los satisfactores.

- **PRODUCTOS AMPLIADOS**

Los clientes no obtienen solo el "producto básico", lo mínimo necesario para satisfacer una necesidad, sino que además un conjunto de cosas que pueden incrementar su satisfacción y que, como decíamos, a menudo son las verdaderas ventajas competitivas (un valor agregado cuando es igualado, deja de ser tal).

- **CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y BENEFICIOS**

Las características representan alguna particularidad; las ventajas describen cómo el producto o sus características se pueden usar o ayudar al cliente y el beneficio detalla como una característica o ventaja satisface una necesidad del cliente. Cuando hablamos de características o ventajas, estamos hablando de nuestro producto o empresa, solo cuando lo traducimos en beneficios, le estamos diciendo al cliente el porque hacer negocios con nosotros (ganancia o ahorro).

- **EXPERIENCIAS MEMORABLES**

Cuando un cliente tiene una relación comercial con la empresa, se trata de una práctica que

se inicia mucho antes de la transacción y termina mucho después y esa experiencia tiene que ser recordada positivamente, ya que nuestro objetivo no vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos.

• IMÁGENES Y PERCEPCIONES

Se ha dicho que lo que en últimas lo que nos compran es la imagen que se tiene de la empresa y sus productos; que incluso la percepción que se tienen de los productos es determinante y que el marketing puede llegar a ser una "batalla" de imágenes y percepciones.

*A veces ocurre que lo que creemos vender, o sea el **valor entregado**, la diferencia competitiva, según nosotros, no coincide con el **valor percibido**, es decir la diferenciación, según el cliente. Por eso es fundamental mirar el negocio con los ojos del cliente y como decíamos, ofrecer lo que nos quiera comprar, no solo lo que le queremos vender*

Aun cuando puedan existir otras opciones, los clientes se mantendrán leales a nosotros, siempre y cuando reciban un **mayor valor** de acuerdo con lo que esperan de otros. El valor percibido es la evaluación general del cliente sobre la utilidad de nuestro producto con base en las percepciones de **lo que recibe** (calidad, satisfacción, beneficios), que deben superar **lo que entrega** (costos monetarios y no monetarios)

7.- Volver a lo básico

Muchas de las cosas aquí manifestadas, no son nuevas e incluso muchos comerciantes o vendedores las saben intuitivamente. Sin embargo es necesario retomarlas y hacerlas realidad, ya que a menudo las verdades por sabidas se callan y por calladas terminan olvidándose y en los mercados actuales es necesario tenerlas muy presentes y aplicarlas, ya que se corre el riesgo no solo de vender menos, sino de fracasar, perder y cerrar

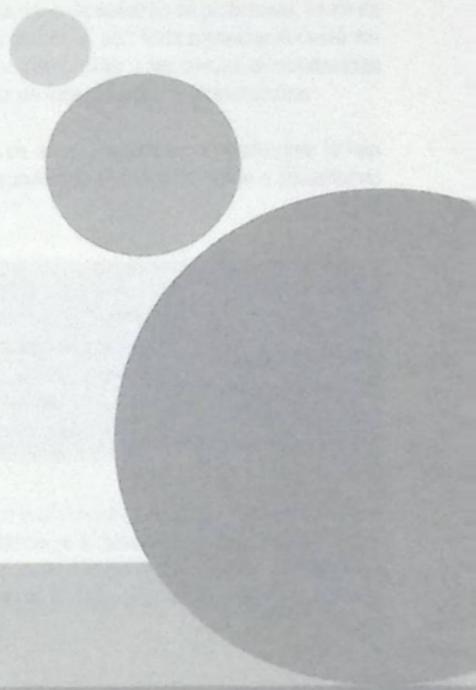
El tendero siempre ha sabido que su objetivo es satisfacer a los clientes y tener los surtidos que éste demanda, a los precios adecuados, darles una buena atención y servicio, invitarlos a su almacén, tener una buena exhibición, darles créditos y relacionarse personalmente con ellos; en una palabra, hacer marketing, de lo contrario le comprarán al vecino...

Definitivamente el satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas del cliente, es la clave del éxito y para ello hay que conocerlas, interpretarlas y satisfacerlas mejor que la competencia.

CLAVE DOS

Condiciones del
mercado y el cliente

Capítulo 2



CLAVE DOS:

Conocimiento del mercado y el cliente

1.- Necesidad de información

La gestión comercial constituye en el fondo un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a las nuevas circunstancias en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización.

Muchas organizaciones optan por las *vías rutinarias*, es decir reaccionar como siempre lo han hecho, particularmente de acuerdo a la experiencia, respondiendo equivocadamente a situaciones actuales con soluciones que resultaron en el pasado.

*Las PYMES de mayor éxito son aquellas que parten de un **real conocimiento** de las condiciones actuales del entorno, mercado, clientes, competencia y la propia organización. Esto les permite ser creativas e innovadoras para satisfacer en mejor forma las verdaderas necesidades y expectativas de sus clientes, al proporcionarles una oferta mejor que la competencia*

La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre

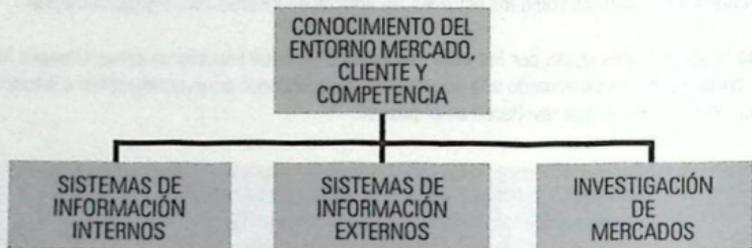
nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Normalmente están ocurriendo una serie de **eventos** (hechos y situaciones), que se pueden expresar en **datos** que toman la forma de registros, que no tienen significado per se. Al ser procesados (ordenados, analizados e interpretados) y cotejados, en un formato más amigable para el usuario, se transforman en **información**, que al ser estudiada se vuelve **conocimiento** o "**inteligencia**", que es el sentido e interpretación que le damos a esa información.

*Y es precisamente ese conocimiento, la **base e insumo clave** para hacer estrategias de marketing efectivas. Con eso evitamos basarnos solo en la experiencia o intuición, para partir de componentes relevantes, reales, objetivos, precisos y dinámicos. Esa es la clave de un marketing adecuado que parte de diagnósticos de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades.*

2.- Como obtenerla

Pero, ¿cómo las empresas buscan, capturan, obtienen y analizan esa información para lograr el conocimiento o inteligencia? Normalmente provienen de dos fuentes: los llamados **Sistemas de Información** (internos y externos) y la **Investigación de Mercados**.



*Los **Sistemas de Información** son una estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización. Puede ser conceptualizado como una estructura continua e interactuante de personas, equipo y procedimientos, diseñados para reunir, seleccionar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y exacta, para ser utilizada por los encargados de tomar decisiones con el fin de mejorar la planeación, ejecución y control del mercadeo.*

- **Los SISTEMAS DE INFORMACIÓN EXTERNOS** (también se le denomina Sistema de Inteligencia), son el conjunto de fuentes y procedimientos por medio de los cuales se obtiene información diaria sobre lo que sucede en el medio ambiente externo. Ello contempla, entre otras cosas, un monitoreo sistemático del macro y micro entorno, estudios del mercado (tamaño, tendencias, comportamiento, actores), análisis de la competencia directa e indirecta, benchmarking (que consiste en estudiar qué hacen los líderes del sector, mirando cuales son los factores críticos de éxito), etc.
- **Los SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS** provienen de los mismos registros de las PYMES, pero organizados y estructurados de tal forma que realmente sean útiles; fáciles de compilar, utilizar y oportunos para suministrar a tiempo la información requerida. Es definir los informes pertinentes necesarios, las responsabilidades, su presentación, periodicidad, divulgación y utilización, de tal forma que realmente contribuyan a la toma de decisiones y elaboración de estrategias, de acuerdo a las necesidades de las personas que lo requieren.

En nuestras organizaciones hay mucha información, pero no la usamos porque generalmente tiene fines estadísticas o contables y no está presentada de forma que ayude a la toma de decisiones o preparación de estrategias.

Un **Sistema de Información**, que contempla la parte externa (inteligencia) e Interna, debe facilitar el **conocimiento**, por eso no se trata sólo de un análisis de su desempeño a través del tiempo, mirando su comportamiento con datos históricos y, a veces, comparándose con el mercado y la competencia, lo que permite hacer una interesante medición de los resultados obtenidos.

A veces se piensa que estos modelos solo son aplicables a la gran empresa, pero son vitales también para la PYMES. Pero no podemos manejar adecuadamente nuestro negocio si no conocemos el mercado, el entorno y la competencia. Por otra parte, muchas veces no se utiliza información que se tiene, porque ésta no está disponible de manera apropiada para las necesidades de la empresa.

El basar la evaluación solo en datos históricos del pasado, puede implicar algunos peligros, tales como la Pérdida de la percepción de las potencialidades de la organización, es decir que los ejecutivos no siempre consideran las verdaderas capacidades de la empresa. En otras palabras, son incapaces de responder a preguntas como: Estamos vendiendo más, pero ¿podríamos estar vendiendo más?, ¿Podríamos estar generando más beneficios?, ¿podríamos entrar o lograr mayor participación en nuevos mercados o segmentos? Y, pérdida de la visión del futuro, al centrarse fundamentalmente en el pasado, se corre el riesgo de no considerar cómo deberá ser la situación de la empresa en el futuro, o sea, ¿cuál prevemos que será la situación en uno, dos o tres años?.

Eso implica que a menudo no son capaces de preparar la empresa para afrontar el desarrollo natural de los acontecimientos internos y externos; en otros términos, se carece de planeación para construir el futuro deseado.

Para que la dirección de las PYMES pueda controlar sobre la marcha su comportamiento, operaciones y tendencias, necesita más bien de un sistema que le facilite —de forma continua— información sobre lo que está sucediendo y no sólo sobre lo que ha sucedido, para que los ejecutivos de marketing puedan analizar y proponer nuevas estrategias, no solo para aprovechar oportunidades que brinda el mercado, sino que también para construirlas.

Pero estos sistemas internos o externos de información a veces no facilitan todos los elementos necesarios para construir un conocimiento cabal, lo cual a menudo requiere de estudios más profundos o puntuales, como la **Investigación de Mercados**, que explique el por qué de un comportamiento o resultado. Estas investigaciones pueden ser definidas como el diseño, recopilación, análisis e interpretación de los datos y resultados relacionados con una situación de mercado específica o con los problemas o situaciones particulares que enfrente una organización.

Las diferencias con los Sistemas de Información radican en que éstos funcionan de manera continua, recaba y maneja información interna y externa. En cambio la Investigación de Mercados opera de forma intermitente, utiliza información externa y cada estudio es una investigación independiente (aunque se realice periódicamente). Naturalmente ambos están orientados a la búsqueda, captura y análisis de información para el conocimiento y entendimiento de la situación, plataforma y condición para desarrollar estrategias creativas de marketing.

Definitivamente, la información solo tiene valor en la medida que se utilice, de lo contrario deja de ser el insumo indispensable, para ser otra estadística histórica, una presentación más de resultados pasados... que difícilmente pueden ayudar a una evaluación real o a determinar objetivos, metas o estrategias futuras...

Por ejemplo, las cifras de ventas, la consecución de clientes nuevos, la relación entre cotizaciones y pedidos, y muchos otros datos estadísticos nos dirán cuál ha sido el nivel de producción de cada vendedor y lo que el equipo en su totalidad ha logrado. Esos **datos e información**, sin embargo, nos dirán por qué falla o tiene éxito un vendedor determinado. Para eso necesitamos análisis y estudio que nos lleve a una comprensión de lo que realmente ocurrió y el por qué sucedió, para que en virtud de ese **conocimiento** podamos concebir alternativas de qué hacer.

Los **programas y estrategias de marketing** que se desarrollen, al tener un marco de referencia **basado en el conocimiento y entendimiento del mercado, clientes y competencia**, necesariamente tienden a ser, no solo realistas, sino más adecuados y efectivos. Pero incluso para hacer diagnósticos se requiere de creatividad, ya que no trata sólo una situación conflictiva, sino del deseo de dar un nuevo enfoque.

*Solo aquellas PYMES que se esfuercen en lograr **información** e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla y aplicarla, para lograr el conocimiento requerido, tendrán la posibilidad de generar.*

estrategias efectivas que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente las nuevas circunstancias en épocas de incertidumbre y globalización.

4.- Qué información es necesaria

Para tomar decisiones y elaborar estrategias de marketing se necesita información referente a los clientes, competidores, mercados, factores ambientales, recursos, capacidades, desempeño, etc. en otras palabras, de sistemas de información que nos permiten conocer y evaluar aspectos relacionados con:

- **EXPLORACIÓN DE LA DEMANDA**

Características del mercado: Tamaño actual, tendencias futuras, potencial, segmentos relevantes
Comportamiento de clientes, compradores y usuarios: qué, quién, dónde, por qué, cómo, cuándo, cuánto y tendencias perceptibles.

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Identificación, características y comportamiento
Recursos y capacidades de reacción
Fortalezas y debilidades
Competencia indirecta
Barreras de entrada

- **ESTUDIO DEL AMBIENTE GENERAL**

Aspectos demográficos
Condiciones económicas nacionales e internacionales
Ambiente político y legal
Tendencias tecnológicas

- **EXAMEN DE EJECUCIÓN**

Ventas por línea, producto, región, distribuidores, vendedores
Participación del mercado por producto, regiones y clientes
Resultados y rentabilidad de gestión
Imagen y posicionamiento de productos y empresa

- **ANÁLISIS INTERNO**

Recursos y habilidades de mercadeo
Recursos y habilidades de producción
Recursos y habilidades financieras
Recursos y habilidades de recurso humano
Recursos y habilidades tecnológicas
Recursos y habilidades gerenciales

- **INDAGACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MARKETING**

Productos: atributos y beneficios, diferenciación, posicionamiento y necesidades de cambio
Distribución: canales e intermediarios, volúmenes y márgenes, logística, inventarios, etc.

Precio: objetivos, políticas, estrategias, percepciones, elasticidad

Comunicaciones: objetivos, presupuestos, estrategias, medios y alternativas

Servicio: expectativas y necesidades, grado de satisfacción, cultura y estrategias

Ciertamente se trata de lograr la mayor cantidad de información, mirando entre otras cosas la relación costo beneficio. Tampoco necesariamente hay que hacer completos estudios y auditorias, **lo importante es tener presente que se requiere de información** y que la externa se puede obtener por revistas, Internet, Ferias, competencia, proveedores, distribuidores, clientes, etc. y la interna interpretando y usando lo que tenemos. Incluso se ha dicho, que los mismos vendedores son los ojos y oídos de la empresa.

5.- Cómo hacer investigación de mercados

Muchas PYMES creen que hacer una investigación de mercados es algo muy complejo, costoso y complicado, que sólo está al alcance de grandes organizaciones. Pero, en realidad, cualquier empresa con escasos recursos puede y debe hacer sondeos de mercados confiables y económicos.

El hacer estos estudios permite no basarse solamente en la intuición o experiencia, a veces valiosa, pero que también nos puede conducir a errores; sino que en hechos, datos e informaciones relativamente ciertos, sustentando y facilitando las decisiones y estrategias.

El proceso de investigación es el siguiente:

- **Determinación de objetivos:** qué queremos saber o investigar, que puede ser comprobar una hipótesis o averiguar sobre un mercado potencial, conocer el perfil y comportamiento de clientes, principales atributos buscados, medir satisfacción, conocer imagen y posicionamiento, opiniones de productos, marcas, precios, distribución, publicidad, venta personal, de la empresa o competencia.
- **Investigación exploratoria:** estudio preliminar que tiene por finalidad conocer algo más sobre el tema, buscando antecedentes generales o teniendo diálogos informales con personas u organizaciones que pudieran aportar al esclarecimiento de la problemática que nos ocupa.

Una vez concretada esta etapa, entramos en la investigación formal propiamente tal, tal vez con mayores conocimientos y elementos.

- **Determinación de fuentes de información:** estas pueden ser de dos tipos, las secundarias, que ya existen, como estadísticas e informes y las primarias que son las que nosotros obtenemos. Naturalmente es muy importante buscar toda información secundaria disponible y evaluarla en términos de confiabilidad, consistencia y actualidad, ya que puede ser muy útil.

Los métodos para obtener información de fuentes primarias pueden ser tres: **observación**, mirar cómo ocurre algo (comportamiento, manipulación, desplazamiento), la **experimentación** (provocar situaciones) y la **interrogación**, o sea consultando directamente. En la práctica se combinan los diferentes métodos, pero el más usado es la interrogación.

Los métodos de interrogación pueden ser de dos tipos: **estructurados** o **no estructurados**, según se basen en o no en una encuesta o cuestionario. A los primeros también se les conoce como estudios cuantitativos (tienen representación estadística) y los otros son cualitativos (no tienen significado estadística).

Las encuestas consisten en un interrogatorio individual estructurado de preguntas abiertas, cerradas, selección múltiple o escalas de evaluación, que son aplicado a la totalidad de personas o empresas de las que queremos obtener alguna información (universo o población), o a una muestra que se considera representativa de la totalidad.

Hacer una encuesta no es tan complicado y el instrumento que se aplique debe tener presente: ¿A quién está dirigido?, ¿Responde el objetivo planteado?, ¿Son necesarias todas las preguntas?, ¿Tiene la información el encuestado?, ¿Desea responder?, ¿La redacción es clara?, ¿La secuencia es adecuada?, ¿Extensión correcta? Y, ¿Fácil de tabular e interpretar?

Los estudios no estructurados o cualitativos corresponden a reuniones individuales o grupales del conjunto del cual necesitamos información. Las individuales, a su vez, pueden adoptar varias formas: opinión experta, entrevista de profundidad o técnicas proyectivas y se basan en el concepto del psicoanálisis, es decir que persona individualmente se atreven a decir cosas que no dirían en grupo, así como las grupales se basan en la terapia de grupo, en que las personas colectivamente se atreven a comentar cosas que no dirían sino hay esa interacción.

ESTUDIOS ESTRUCTURADOS

Encuestas: *consiste en un cuestionario estructurado aplicado a la totalidad o una muestra representativa*

ESTUDIOS NO ESTRUCTURADOS

Entrevista de Profundidad: *diálogo con una persona, tratando de llegar a las verdaderas razones o motivaciones de alguna opinión o comportamiento*

Opinión Experta: *similar a la anterior, pero con algún experto o conocedor del tema en investigación*

Sesiones de Grupo: *se juntan de ocho a doce personas y se conversa sobre la cuestión a investigar en conjunto*

Técnicas Proyectivas: *métodos psicológicos que buscan proyectar en otros opiniones o comportamientos*

Estos diferentes investigaciones no son excluyentes, sino complementarias. Así, por ejemplo, se podría hacer una encuesta y después tratar de ampliar algún aspecto mediante un estudio cuantitativo o, a la inversa, partir por un análisis no estructurado y después tratar de cuantificar ciertos aspectos.

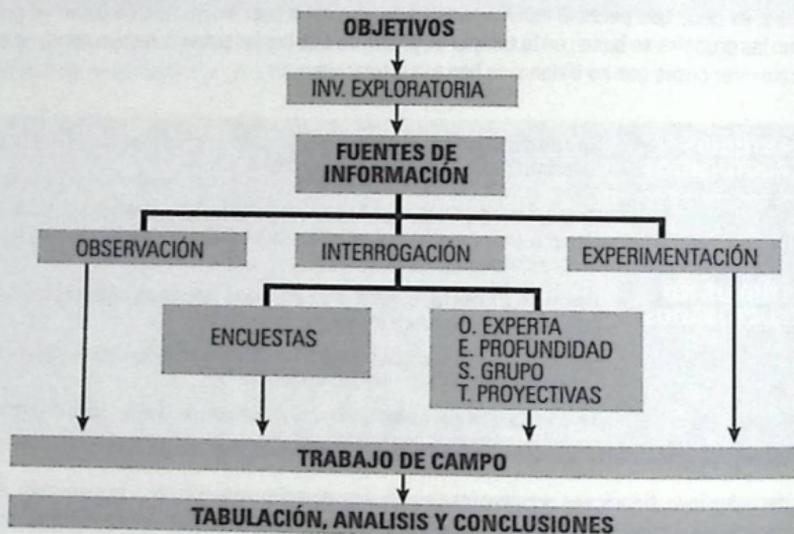
El trabajo de campo consiste en la aplicación de los métodos e instrumentos y recolección de

información; después viene la tabulación y/o análisis, conclusiones y recomendaciones.

No se trata de necesariamente hacer complejas indagaciones, a menudo bastan sondeos que nos muestren una tendencia, actitud o conducta. Por ello en marketing son tan valiosos los estudios no estructurados. No necesitamos saber que el 77.38% de las personas piensan o creen algo... basta con determinar que la mayoría lo hace.

Hacer investigación de mercados es averiguar lo que ocurre y mirar los hechos para registrarlos, organizarlos e interpretarlos y para eso simplemente hay que escuchar de diferentes formas, la voz del mercado, es decir a clientes actuales, colaboradores, clientes de la competencia, clientes inactivos, clientes perdidos y no compradores. Como se dice popularmente, se trata de ir al otro lado del mostrador y hablar con la gente.

Como indicábamos, los resultados obtenidos son muy valiosos, ya que permiten conocer nuestros clientes (perfil, comportamiento o satisfacción), mirar mercados potenciales, analizar la competencia, evaluar nuestro esfuerzo de marketing o validar nuevos productos) y sobre esa base gestionar la actividad comercial sobre información, evitando la especulación y con ello ser consecuentes con lo que llamamos un concepto moderno de marketing: orientarse hacia el mercado.



CLAVE TRES

Hacer estrategias de
Marketing efectivas

Capítulo 3



CLAVE TRES:

Hacer estrategias de Marketing efectivas

1.- Marketing estratégico y marketing operativo

La gestión de marketing es un proceso que implica el conocimiento de los mercados y clientes que nos permite hacer ofertas adecuadas, que corresponde al marketing estratégico y el cómo hacer llegar esa oferta, que corresponde al marketing operativo.

En consecuencia, **marketing estratégico** es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible y el **marketing operativo**, la organización de estrategias de venta y comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas de los productos ofrecidos. Ambos se complementan y le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y metas comerciales.

Para desarrollar el **marketing estratégico**, hay que efectuar las siguientes acciones:

- Identificar los mercados que pueden ser atractivos a la PYME
- Investigar sus necesidades y cómo pueden ser satisfechas
- Determinar cuáles va a ser los mercados metas
- Valorar la demanda actual y potencial de los mercados
- Diseñar estrategias de diferenciación

El Marketing Estratégico consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

Una vez que la PYME selecciona los mercados, establece sus objetivos y define la estrategia que va a seguir a mediano y largo plazo. El marketing operativo se encarga de planificar, ejecutar, evaluar y controlar esta actuación mediante el Plan de Marketing, que incluye los programas de producto, precio, distribución y comunicaciones.

Las actividades del **marketing operativo**, son:

- Identificar los objetivos (cuota de mercado o cifra de ventas)
- Determinar el presupuesto necesario
- Definir los programas de producto, precio, distribución y comunicaciones
- Coordinar estos programas logrando sinergias entre ellos
- Controlar los resultados y establecer acciones correctivas

El Marketing Operativo debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

2.- El mercado, segmentación y mercado meta

Hemos dicho en el capítulo anterior, que el conocimiento del mercado es determinante para la gestión del marketing. Cuando hablamos de mercado, nos referimos a un grupo de personas o empresas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastar.

Ese mercado puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados, que compartan cualidades comunes, y aun cuando tienen una misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres, elementos que se pueden utilizar para dividirlos o subdividirlos en grupos con características más homogéneas. Este proceso se llama segmentar el mercado.

En términos habituales, para segmentar un mercado, generalmente se trabaja con las siguientes categorías, similares para los mercados de consumo e industriales: Sociodemográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamiento, teniendo cada método sus ventajas e inconvenientes.

- La **segmentación sociodemográfica** utiliza variables como la localización, sexo, edad, ingresos, educación, etc., en el caso de mercados de consumo y geográficas, tamaño, tipo de industria, clase de sociedad, etc. en los mercados empresariales. En la práctica una segmentación de este tipo se apoya en una o más variables simultáneamente.
- La **segmentación por ventajas** buscadas mira las diferencias en los sistemas de valores asociados con la categoría de productos. Así, por ejemplo, si pensamos en cremas dentales, encantaríamos personas motivadas preferentemente por el gusto, apariencia, blancura, prevención y precio.
- En la **segmentación comportamental** se pueden usar los siguientes criterios: estatus del cliente (habitual, no habitual, no usuario, etc.), la fidelidad, la frecuencia y el comportamiento de compra propiamente tal.
- La **segmentación por estilos de vida** parte de la idea de que individuos muy diferentes, en términos socioeconómicos, pueden tener comportamientos similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. De ahí nace una segmentación basada más bien en actividades, intereses y opiniones que desarrollan estereotipos o perfiles de comportamientos válidos para todo producto o para categorías específicas.

En términos generales, la segmentación puede permitir diseñar en mejor forma un producto para satisfacer un grupo de personas o empresa más delimitado, ya que sus características y comportamientos son más específicos y, por otra parte, puede facilitar la estrategia comercial, por las mismas razones.

Sin embargo, ante el tema de la segmentación, las PYMES pueden manejar tres estrategias básicas de cobertura: no diferenciada, diferenciada y concentrada.

- En la **no diferenciada**, la empresa opta por no reconocer los diferentes segmentos y trata el mercado como un total, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales. Generalmente se desarrolla una oferta dirigida a segmentos grandes.
- La **diferenciada** consiste en operar en dos o más segmentos del mercado y se diseñan ofertas específicas para cada uno. Al ofrecer variaciones del producto y estrategias de marketing, se espera obtener mayores ventas y una posición más clara, aun cuando los costos pueden ser más elevados.
- La **concentrada** ocurre cuando una empresa decide dividir el mercado en segmentos

significativos, pero dedica su esfuerzo a uno solo, en lugar de dispersarse busca satisfacer en mejor forma a un segmento en particular, logrando una sólida posición en el mismo.

MARKETING INDEFERENCIADO	Un mismo producto para todo el mercado. No se considera la segmentación
MARKETING DIFERENCIADO	Diferentes productos para distintos segmentos del mercado
MARKETING CONCENTRADO	Se segmenta el mercado y la empresa desarrolla un producto para un segmento en particular

La **elección de la cobertura** de mercado, debe considerar los siguientes factores: recursos de la empresa, homogeneidad del producto, etapa del ciclo de vida de la categoría del producto, homogeneidad del mercado y competencia. Si se utiliza una estrategia diferenciada o concentrada, se evalúan los **atractivos** de cada segmento y se eligen el o los mercados metas a los cuales finalmente se trabaja el producto.

De acuerdo a lo anterior, las PYMES pueden tener uno o más mercados metas, es decir a quién o quienes finalmente le venderán sus productos. Si tienen una estrategia indiferenciada o concentrada, tendrá un mercado objetivo y si es diferenciada, más de uno. Ese o esos mercados metas serán los que orientan todo las estrategias de marketing.

Resulta fundamental conocer ese o esos mercados y ello implica analizar sus **características**, tanto demográficas como psicográficas. Por ejemplo, en personas; edad, sexo, ingresos, localización o personalidad, estilos de vida, actitudes, etc. Y en empresas; tamaño, actividad, localización o actitud ante el riesgo, propensión al cambio, etc.

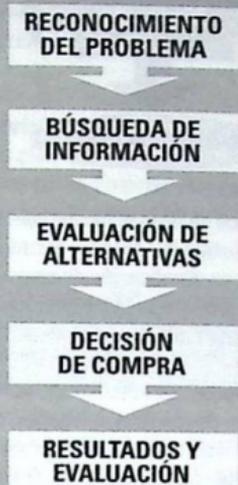
También es conveniente saber que **motivos o razones** pueden tenerse para adquirir el nuevo producto, que generalmente puede ser de tipo emocional o racional; que **actitudes**, que pueden ser **cognoscitivas** (conocimiento de esa categoría de producto), **afectivas** (a favor, en contra o indiferente) o **conductuales** (lo ha experimentado o no), porque eso afectará las estrategias adoptada.

Pero tal vez uno de los aspectos más determinantes, es el comportamiento del consumidor y el entendimiento de este comportamiento, que puede ser individual u organizacional, es parte fundamental de un programa exitoso de marketing.

Los **compradores organizacionales** (empresas), generalmente operan por medio de un centro de compra y el proceso decisorio pasa por los siguientes pasos: identificación de necesidades, establecimiento de especificaciones, búsqueda de alternativas, establecimiento de contactos, criterios de compra, evaluación de alternativas, negociación, compra, utilización y evaluación posterior. En los compradores individuales, personas, familias o parejas, el proceso sería: identificación de

necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación.

El proceso de decisión de compra, es el siguiente:



*El conocer este proceso, así como el comportamiento de los distintos tipos de clientes, ayuda mucho para actuar sobre los **estímulos** adecuados y ejercer la motivación necesaria para lograr las **respuestas** deseadas con relación a nuestro nuevo producto*

3.- La mezcla de marketing

Una vez que la PYME ha definido su o sus mercados metas, comienza a plantear su **mezcla de marketing**, entendiendo por tal, la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la imagen y demanda de su producto.

Esta mezcla, también conocida como **marketing mix** es el término usado habitualmente para describir los componentes básicos de los programas de marketing. Esta concepción, que data de los 60, habla de las famosas "4 P": **producto**, **precio**, **promoción** (comunicaciones) y **"place"** (distribución), que son manejados en un programa coordinado para alcanzar los objetivos propuestos.



Naturalmente que no en todos los casos se tiene el mismo control de todas estas variables. Por ejemplo, en la industria farmacéutica la gestión del precio y el canal en productos éticos son limitados. Sin embargo continúa siendo una buena clasificación de componentes más o menos controlables a la cual algunos autores agregan una quinta variable: el **servicio** al cliente. Es importante destacar que obviamente cada componente tiene muchas posibilidades y desarrollos.

El **producto** se refiere al diseño, variedad, características, nombre, empaque, tamaños, garantías, etc. El **precio** dice relación con costos, descuentos, márgenes, plazos, condiciones, formas de pago, etc. La **distribución** con los canales, cobertura, políticas, inventarios, transportes, etc. Y las **comunicaciones** con la publicidad, venta personal, marketing directo, etc. En el caso de intangibles, algunas de estas variables sufren variaciones, ya que todos los actores humanos juegan un papel muy importante en la entrega del servicio, así como la evidencia física y los procesos involucrados.

El conocimiento y entendimiento de ese mercado nos permite ofrecer el producto correcto, al precio adecuado, en el lugar conveniente y con una buena comunicación. Si se falla en cualquiera de estas variables, comprometemos el resultado final. Así por ejemplo, podríamos tener el mejor producto del mundo para satisfacer a ese mercado, pero si nos equivocamos en el precio, por lo alto o bajo, no lo venderíamos. Pero podríamos tener un buen producto y al precio adecuado, pero si las personas o empresas no lo encuentran dónde y cuándo les gustaría encontrarlo, no lo comprarán e incluso podríamos tener un buen producto, el precio conveniente y en los lugares adecuados, pero si no se conoce el producto o empresa, tampoco lo demandarán...

*Una vez determinado el **mercado - meta** y sus características cuantitativa y cualitativas, se hacen los **programas parciales**, pero coordinados de **producto, precio, distribución, comunicaciones y servicio** lo que es llevado a un **plan de mercadeo estratégico, operativo y táctico**.*

4.- Consideraciones sobre el producto

Con relación al **producto**, ya se ha comentado que éste debe responder no sólo a las necesidades y deseos de los clientes potenciales, sino que también a sus expectativas, con el **producto básico**

que es lo mínimo que espera un comprador y los valores agregados que dan forma al **producto ampliado**, que es lo que finalmente adquiere el cliente y que contribuyen a la **satisfacción final** del cliente (aspectos que pueden ser objetivos e incluso subjetivos) y que naturalmente se relacionan con las necesidades, deseos y expectativas del mercado - meta.

Por ello, el asunto consiste en darle al producto, tangible o intangible, todas las características que puedan facilitar la aceptación del producto, además de diferenciación, posicionamiento y ventajas competitivas.

En la cuestión de una **oferta de servicios** (intangibles), el servicio básico, es aquel que a los ojos del cliente caracteriza de forma más clara y completa lo que busca; y la oferta total es el conjunto de utilidades **funcionales** (obtenidas por la finalidad misma del servicio), **simbólicas** (valor psicológico o social) y **vivencias** (participación en la producción y consumo).

*En resumen, la **estrategia de producto**, no es otra cosa que preparar todos los aspectos relacionados con el producto básico y ampliado, de acuerdo a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.*

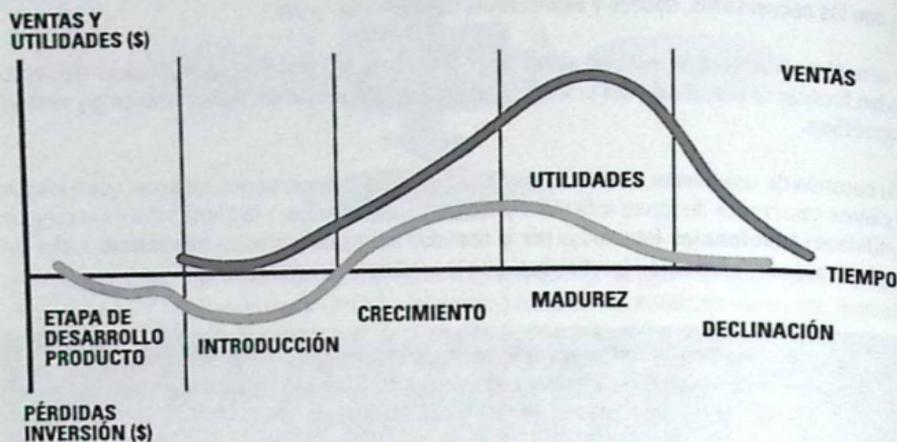
Dentro de los aspectos a considerar en los productos tangibles además de características, presentación, diseño, está el **empaque**, que cumple una importante función de protección y comunicación. Entre los primeros están el contener, conservar, transportar, materiales, hermeticidad, cierre, resistencia, inviolabilidad, compatibilidad, ergonomía, ecología, etc. y entre los aspectos de comunicación se pueden mencionar la diferenciación, atracción, seducción e información. Tradicionalmente las decisiones de empaque eran sólo un problema técnico, ahora se sabe que pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de un nuevo producto, especialmente si se trata de uno de consumo masivo, en que el diseño (tamaño, forma, colores, presentación, materiales, etc.) pueden ser determinantes. En muchos casos el costo del empaque supera el del producto y la consideración que se debe observar, es la influencia del mismo en el proceso de toma de decisiones del consumidor.

En el caso de los **intangibles**, además de los procesos, procedimientos, mecanismos, normas y flujo de actividades necesarias para brindarlo, existen dos componentes que influyen en las percepciones de los clientes para su aceptación: **personas** que son los actores humanos que juegan un papel en la entrega o ejecución de los servicios y la **evidencia física**, que es el ambiente y en el cual interactúan clientes y empresa.

5.- Programas de producto

Por otra parte, todo producto, al igual que las personas, tiene una vida, que se puede graficar en lo que se llama Ciclo de vida, en que se establecen las ventas y/utilidades con la variable tiempo, que muestran las etapas por las que pasa un producto en un mercado particular. Las principales etapas

son: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. A continuación se describen las principales características de cada una de ellas.



Desarrollo: Es la etapa durante la cual se crea el concepto del producto, se evalúa la viabilidad técnica, comercial y financiera en respuesta a las necesidades y deseos del mercado objetivo; **Introducción:** Es la etapa durante la cual se lanza el producto al mercado, donde el objetivo principal es fomentar la prueba y la aceptación del producto; **Crecimiento:** Es la etapa durante la cual se crece en ventas y el producto se recompra por parte de los consumidores, en esta etapa se hace gran énfasis en la distribución y en la comunicación de la ventaja competitiva; **Madurez:** Es la etapa durante la cual producto ha demostrado su aceptación y se logra el mayor nivel de ventas aunque con una tasa de crecimiento menor, gran parte de los esfuerzos se centran en reforzar el posicionamiento y una ardua competencia; **Declinación:** Es la etapa durante la cual producto presenta decrecimiento en ventas debido a un cambio tecnológico o una transformación en las necesidades y deseos del mercado.

ESTRATEGIAS PRODUCTO - MERCADO

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS EXISTENTES	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Por otro lado, todo producto tangible o intangible, está dirigido a un mercado (o segmento del mismo). Desde ese punto de vista, hay una antigua matriz que resume las diferentes alternativas que tiene cualquier PYME, en cualquier momento. Estas son, continuar comercializando los productos actuales en los mismos mercados o llevarlos a nuevos; alternativamente se puede desarrollar nuevos productos para mercados existentes o nuevos. A esto se le llama **estrategias producto - mercado**.

Penetración del mercado: La firma trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos. Típicamente se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo (comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio) y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso.

Desarrollo del mercado: Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.

Cuando se analizan estas alternativas, se llega a la conclusión que las posibilidades de continuar con los productos existentes están limitadas al mediano o largo plazo, ya que va a llegar un momento en que no se puede ser más eficiente en el marketing en estrategias diferentes de producto (penetración) o que ya no se encuentran nuevos mercados, usos o aplicaciones (desarrollo del mercado). En consecuencia, si una PYME desea continuar creciendo en el mediano o largo plazo, no puede prescindir de desarrollar e introducir nuevos productos al mercado.

Desarrollo del producto: Es decir, nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en reemplazar o reformular productos.

Diversificación: Esto es ofrecer nuevos productos en mercados nuevos, lo cual significa un apartamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.

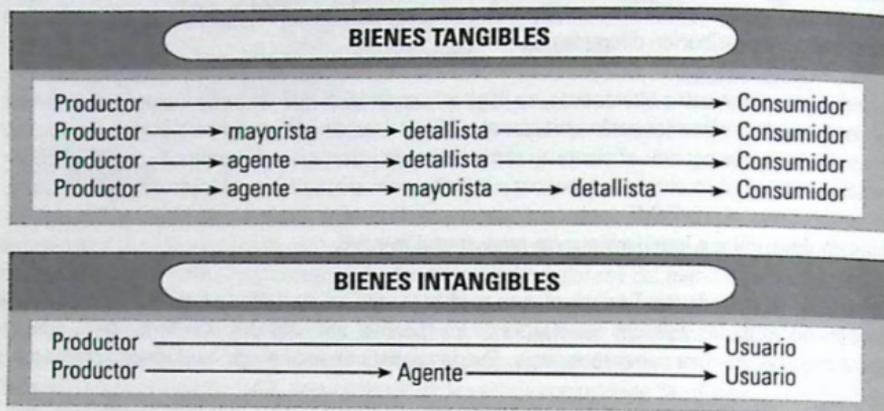
Como resultado, los **nuevos productos** son una necesidad ineludible, no solo por razones estratégicas, sino por ciclo de vida (todo producto está condenado a morir, ya que cambian los gustos, clientes o tecnologías) y rentabilidad (generalmente los nuevos productos son los más rentables). Además, el mercado desea y espera cambios. Se entiende por nuevos productos verdaderas **innovaciones**, pero también **mejoras** a productos existentes e incluso productos de **imitación** (nuevos para la empresa, pero no para el mercado).

Por ello, las PYMES permanentemente deben estar mirando mejorar sus productos, hacer extensiones de línea y buscar nuevos desarrollos y como esto trae consigo algún riesgo, ya que se trata de nuevos mercados o tecnologías, deben utilizarse procesos claros para aumentar las posibilidades de éxito de los nuevos productos, haciendo validaciones e investigaciones con el mercado.

6.- Programas de distribución

La problemática de la **distribución** consiste en determinar los canales e intermediarios más adecuados para hacer llegar los productos de las PYMES a los clientes potenciales de los mercados objetivos. En el caso de intangibles se hablan de **intermediación** argumentando que sólo existe el canal de ventas, por donde fluye el derecho a uso del servicio, el pago de los mismos y aspectos de información y promoción (franquicias, agentes, corredores, canales electrónicos).

El camino que siguen los productos o servicios desde el productor o fabricante al usuario o consumidor final, se llama **canal** y las personas o instituciones que forman un canal, son los **intermediarios**. Habitualmente, las posibilidades de distribución son:



El papel del **intermediario** es crear utilidades de forma, lugar y posesión, y las principales **funciones** de un **canal** las siguientes:

- **Investigación;** reunión de información necesaria para facilitar el intercambio.
- **Promoción;** desarrollo de comunicaciones persuasivas con respecto a lo que se ofrece.
- **Contacto;** búsqueda y comunicación con los clientes potenciales..
- **Igualación;** configuración de la oferta a los requerimientos de los clientes.
- **Negociación;** buscar un acuerdo final sobre el precio y otros términos de lo que se ofrece.
- **Distribución física;** transporte y almacenamiento.
- **Financiamiento;** es la adquisición de fondos con el objeto de cubrir los costos del canal.
- **Aceptación del riesgo;** relacionados con el trabajo del canal.

Cada canal tiene un potencial diferente para crear ventas y generar costos, afectando y relacionándose con el resto de las variables de marketing. Para la **elección** de un canal de distribución, se deben considerar los siguientes elementos:

- **Consideraciones del mercado:** hay que ver el tipo de mercado, número de clientes potenciales, concentración geográfica y tamaño del pedido o compra.

- **Consideraciones del producto;** valor unitario, calidad de perecedero, naturaleza técnica.
- **Consideraciones de los intermediarios;** servicios proporcionados, disponibilidad, actitudes e imagen.
- **Consideraciones de la empresa;** deseo de control del canal, servicios, cobertura, costos y administración.

Por último, según los aspectos anteriores y de acuerdo a qué tipos y cantidad de intermediarios se utilizarán en el canal de distribución para el nuevo producto (asumiendo que se determinó una distribución indirecta), las **estrategias de distribución** pueden ser de tres tipos: intensiva, selectiva y exclusiva.

- **Intensiva:** Esta estrategia busca establecer directa o indirectamente el mayor número de puntos de venta posibles, por lo general esta estrategia se utiliza para productos de primera necesidad, productos de compra impulsiva y productos de compra urgente. (Ej.: Arroz, dulces y golosinas, aspirinas).
- **Selectiva:** Esta estrategia busca recurrir a cierto nivel del canal y se eligen no a todos sino a los que le generen más valor como distribuidores, por lo general esta estrategia se utiliza para productos de compra reflexiva. (Ej.: Muebles, ropa, electrodomésticos, etc.).
- **Exclusiva:** Esta estrategia busca recurrir a un distribuidor el derecho de la comercialización, utilizada para productos de compra reflexiva, productos no buscados o productos simbólicos. (Ej.: Seguros, ropa de marca, vehículos de lujo, etc.).

En el caso de los intangibles, hay algunas consideraciones importantes que manifestar, ya que excepto en situaciones como la educación virtual y a distancia, donde se pueden utilizar canales electrónicos, para distribuir un servicio, los proveedores y los consumidores entran en contacto directo cuando se proporciona ese intangible.

En realidad, el punto básico se relaciona con la posibilidad que tiene la oferta del producto intangible de admitir un intermediario entre la empresa y el cliente potencial, ya que muchas de las funciones tradicionales de un canal de distribución como inventariar, asegurar y asumir la propiedad de los bienes, no tienen significado para los productos intangibles por sus propias características.

La intermediación, en consecuencia, procura identificar las formas de reunir el cliente con el proveedor original del servicio o sus representantes y las acciones que permiten lograrlo pueden ser: franquicias, agentes, corredores y canales electrónicos.

- Los **franquiciadores** son los locales de servicio que tienen la licencia de un proveedor original, para brindar un concepto único de servicios que éste ha creado o popularizado (McDonald's, Blockbuster's, Holiday Inn).
- Los **agentes y corredores** son representantes que distribuyen y venden los servicios de uno o más proveedores (Agencias de Viajes, Seguros, etc.).

- Los **canales electrónicos** comprenden toda forma de proveer servicios como televisión, teléfono, multimedia interactiva, computadores, etc.

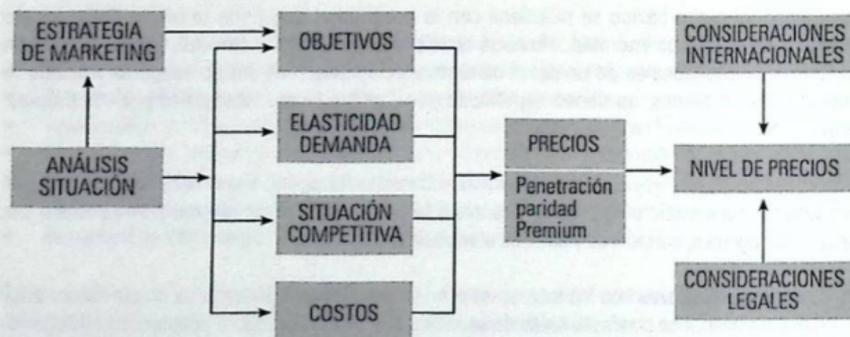
Naturalmente cada una de estas formas tiene ventajas y desventajas que se deben analizar detenidamente al desarrollar la intermediación del nuevo producto intangible y los proveedores originales del servicio desean dirigir sus intermediarios para mejorar el desempeño, solidificar la imagen e incrementar las utilidades e ingresos, siendo uno de los aspectos más importantes a los que enfrenta el proveedor original del servicio, es el dilema de considerar a los intermediarios como extensiones de su compañía, como clientes o como socios.

7.- Programas de precio

El precio del nuevo producto es muy importante porque en últimas determina si éste es adquirido o no, incluso independientemente de los valores agregados que proporcione, ya que se trata de un problema de beneficio - valor; es decir de la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a pagar para obtener lo ofrecido.

En consecuencia su determinación influye directamente sobre el nivel de demanda, el posicionamiento deseado, el nivel de diferenciación y debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia utilizada. Pero desafortunadamente muchas veces se toman decisiones de precio sólo considerando los costos o precios de competidores, desconociéndose todo lo demás.

En términos generales, las empresas deben comenzar fijando **objetivos de precios** (utilidades, ventas, participación, imagen, etc.) y analizar los **factores** que influyen en su determinación (demanda, precio esperado, competencia, elasticidad, canales, comunicaciones, etc.), para finalmente a partir de ello especificar las **políticas y estrategias de precio**.



Uno de los aspectos más delicados dentro de la gestión de mercadeo es la fijación de precios, este proceso es vital entender la coherencia interna y externa del precio.

Coherencia interna →

- Costos
- Beneficio

- Que cubra los costos del producto y su comercialización y que genere beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.

Coherencia externa →

- Competidores
- Demanda
- Posicionamiento

- Que a su vez tenga relación con los precios de la competencia, la disponibilidad de pago de la demanda y el posicionamiento buscado.

Al fijar los precios es importante contemplar otros objetivos tales como:

Ampliar el mercado: Reducir precios para que aquellos que por capacidad de pago no han accedido al producto lo hagan y sean clientes.

Incrementar la prueba del producto: Reducir los precios para motivar la prueba del producto dado su costo inferior.

Defensiva a la competencia: Como respuesta a una variación de precios de la competencia u otra acción ofensiva por parte de los competidores.

Evitar la entrada de competidores: Bajar los precios para que nuevos competidores se les dificulte ingresar a competir en el mercado.

Reforzar la ventaja competitiva: Si la ventaja competitiva de la empresa se basa en ser líder en costos, la reducción de precios refuerza su ventaja.

Recuperación de la inversión: Subir los precios para recuperar en el menor tiempo la inversión hecha.

Consolidar un posicionamiento: Subir o bajar los precios de acuerdo a la percepción que se quiere crear en los clientes.

Aprovechar monopolio: Mantener precios relativamente altos debido a la ausencia de competidores.

Aprovechar la vida corta del producto: Si el producto tiene una vida corta fijar precios altos para obtener mayor beneficio.

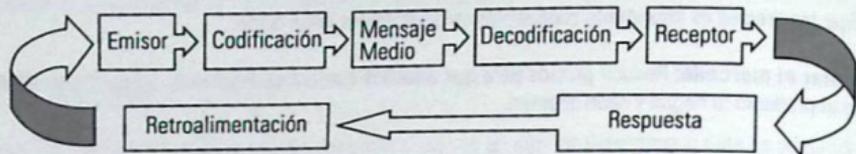
Aprovechar la protección de patentes: Aprovechar la protección de una patente para mantener precios Premium.

8.- Programas de comunicación

Las comunicaciones tienen una gran incidencia en la aceptación o rechazo de un producto. Para comercializarlo no basta ofrecerlo a un **precio** atractivo a través de un canal adecuado; es preciso

dar a **conocer** la oferta, poner de manifiesto las cualidades y beneficios para los clientes potenciales y estimular la demanda con argumentos pertinentes.

La **comunicación** en general, es un proceso en el cual intervienen los siguientes elementos: **Emisor**; quién envía el mensaje, **Codificación**; proceso de expresión; Mensaje; símbolos transmitidos; **Medio**; vías utilizadas; **Decodificación**; interpretación; **Receptor**; destino; Respuesta; reacciones y **Retroalimentación**; respuestas recibidas.



*Para una comunicación efectiva hay que comenzar con una clara determinación de los receptores, que pueden ser los clientes potenciales, distribuidores, decisores, influyentes, etc. Eso determina **qué decir, cómo decirlo, cuándo, dónde y quién lo dice**. También interesa mucho el tipo de respuesta deseada: información, conocimiento, agrado, preferencia, conocimiento o compra.*

Habiendo definido los aspectos anteriores, se puede desarrollar el **mensaje**, en términos de contenido, estructura y formato. Para eso es decisiva la argumentación, es decir beneficios esperados, motivadores y estímulos racionales y emocionales. Algunos aspectos a considerar:

- **¿A quién está dirigida?**
- **¿Qué se desea comunicar?**
- **¿Cómo se comunicar?**
 - Medios
 - Formula AIDA (atención, interés, deseo, acción)
 - Argumentación, Diferenciación
 - Estilo, Tono, Presentación, Orden
 - Claridad, convincente, motivador
- **¿Qué respuestas se esperan?**

Existen varias formas alternativas por las cuales se puede expresar esa comunicación. Entre ellas podemos mencionar: comunicación masiva (publicidad), venta personal, mercadeo directo, relaciones públicas y otras formas.

La **comunicación masiva o publicidad**; son mensajes impersonales dirigidos a través de medios publicitarios (radio, cine, prensa, televisión, revistas, vallas, etc.). Algunos objetivos de la publicidad pueden ser: hacer conocer producto, recordatorio, cambiar o reforzar actitudes, construir imagen, cambiar percepciones y creencias y obtener respuestas.

La **venta personal**; se refiere al contacto directo establecido por un representante de la empresa (vendedor, asesor comercial, ejecutivo de cuenta, etc.) con el cliente potencial, es fundamental, ya que la gran mayoría de los casos todo negocio es cerrado por personas, particularmente en el caso de productos industriales e intangibles.

El **mercadeo directo** puede adoptar diversas formas, tales como promociones, *merchandising*, patrocinios, correo, telemercado, eventos, ferias, exposiciones, etc. y ha sido definido como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado. Este concepto abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con un detallista individual, una empresa, cliente, un consumidor final o un contribuyente a una causa determinada.

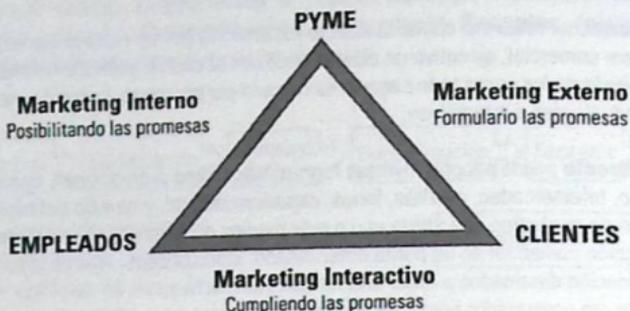
También se puede destacar el *merchandising* que ayuda a que los productos se presenten y ofrezcan mejor al cliente, obteniendo mayor rentabilidad con la inversión hecha en los establecimientos, provocando una mayor demanda lo que significa rotación, eficiencia y mayor frecuencia de compra. Esta técnica que surgió en los supermercados y almacenes de departamentos, se puede aplicar a cualquier empresa que reciba y atienda público, por lo tanto es muy importante en los nuevos productos, tanto tangibles como intangibles. El *merchandising exterior* tiene que ver con aspectos tales como: accesibilidad física, accesibilidad psicológica, fachada establecimiento, publicidad exterior y escaparates o vitrinas; y el *interior* con exhibición, ambientación, limpieza, señalización, mobiliario, iluminación, ventilación, colores, desplazamientos y otros.

Las **relaciones públicas** buscan influenciar las actitudes y resaltar la imagen de una organización y eventualmente del nuevo producto, a través de varios medios como publicaciones, eventos, conferencias, patrocinios, etc.

Esto asimismo se puede relacionar con el llamado **marketing de boca a boca** también denominado **Buzz** del inglés, que categóricamente en algunos casos es determinante: cerca del 70% de los casos la elección de un médico de ello depende, más del 50% de las personas eligen una nueva película por ello e igual cosa sucede con computadores, carros o televisores.

Especial mención le cabe al **eBusiness** del cual a menudo se piensa que simplemente significa comprar y vender productos y servicios a través de Internet. En realidad la práctica del eBusiness no se limita a Internet ni implica únicamente el comercio en línea. El eBusiness conlleva el uso estratégico de tecnologías de comunicación e información (entre ellas, Internet) para interactuar con los clientes, clientes potenciales y socios a través de diversos canales de comunicación y distribución. Al proporcionar la posibilidad de recopilar y gestionar información desde estas actividades multicanal, el eBusiness permite a las organizaciones obtener el máximo valor de cada interacción y mejorar constantemente la calidad de la experiencia del cliente.

Por último, hay que tener presente que no sólo se trata de comunicaciones externas, sino que resulta muy importante mantener comunicaciones con los colaboradores, en lo que a veces se denomina marketing interno.



Cabe Destacar que las PYMES deben manejar una estrategia integral de comunicaciones, ya que de esta forma se logra la sinergia entre todos los medios y elementos utilizados, teniendo objetivos claros, definidos y cuantificables; unidad de campaña, criterios, argumentos y beneficios ofrecidos. Esto es válido para la comunicación interna y externa.

Las variables del marketing operativo, producto, precio, distribución y comunicaciones, se pueden manejar de forma independiente pero coordinada, ya que tiene que existir correspondencia entre ellas. Por ejemplo, si se posiciona un producto con una imagen de exclusivo, su empaque, precio y distribución, debe estar de acuerdo con eso.

OBJETIVO	IMAGEN	PRECIO	DISTRIBUCIÓN
Maximizar Ganancias Largo plazo	Calidad	Alto	Exclusiva
Maximizar Participación	↕	↕	↕
Maximizar Ganancias Corto plazo	Descuento	Bajo	Intensiva

CLAVE CUATRO

Dirección y supervisión
de proyectos

Capítulo 4



CLAVE CUATRO:

Dirección y supervisión

de vendedores

1.- La venta personal

A menudo las PYMES realizan cuidadosamente su planeación estratégica, se preocupan por la calidad total, por los procesos productivos, incluso hacen interesantes planes de mercadeo e invierten grandes sumas en materias primas o maquinarias, pero descuidan la parte de ventas operativas, olvidando que muchas veces todo lo anterior es sembrar y que normalmente quienes cosechan son los vendedores.

En efecto, en la gran mayoría de los casos y en casi todo tipo de empresas el que cierra un negocio es el vendedor (representante, asesor comercial, ejecutivo de venta, o como queramos llamarlo). Esto, que resulta evidente en los productos industriales, de alto costo o servicios, también ocurre en los productos de consumo masivo, ya que – por ejemplo – para que un detergente esté en el supermercado o la tienda, previamente debió mediar un vendedor que convenciera a ese almacén de tenerlo, codificarlo y exhibirlo.

Continuamos comprando a un negocio por los dependientes o modificamos el proveedor habitual por sus representantes o comenzamos a adquirir un nuevo producto o servicio por sugerencia de un buen vendedor.

La venta personal es cada vez más importante, ya que como decíamos, muchas veces lo que decide la compra no es sólo el producto, la publicidad u otras ofertas, sino la persona que lo ofrece. Es más, incluso estamos dispuestos a pagar más si la atención y el servicio es el corresponde a nuestras expectativas y exigencias.

Los clientes actuales y potenciales esperan, necesitan y exigen un profesional que les ayude a comprar

- Identificando las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Demostrando su capacidad para ayudarles a resolver su problema de compra, brindándole confianza, seguridad e interés.
- Presentándoles los productos y servicios adecuados, mostrando los beneficios que satisfacen plenamente sus necesidades.
- Proporcionando ayuda a los clientes para que decidan correctamente.

Buscamos complacer a nuestros clientes dándoles el valor que buscan en términos de productos y servicios de calidad al precio adecuado, proporcionándoles una experiencia de compra que llene sus expectativas de atención, comodidad, seguridad y garantía

Por ello, en la actualidad, el trabajo de ventas en las PYMES tiene que ser una actividad profesional, basada en los siguientes elementos:

- No existen fórmulas universalmente válidas para conquistar al cliente. El éxito o fracaso en ventas es atribuible a los conocimientos, personalidad y habilidades, además de un sincero deseo de servir al cliente.
- El vendedor no nace, se hace. Es decir, cualquier persona puede llegar a ser un profesional en ventas (con ciertas aptitudes naturalmente), siendo en consecuencia que puede ser aprendido, enseñado y desarrollado.
- El vendedor es un asesor del cliente. Éste tiene una necesidad, deseo o problema y el vendedor le ayuda a comprar, comprendiéndole y atendiendo sus verdaderas expectativas.
- En el trabajo de venta es necesario reducir al mínimo cualquier improvisación y racionalizar al máximo la propia actividad. O sea, se planifica, organiza y prepara el quehacer con anterioridad.
- Cada gestión de venta es un caso particular que ha de ser afrontado siguiendo un esquema general, que implica actividades **antes de estar con un cliente** (organizar y planificar), **en presencia del cliente** (ambientación, identificación de verdaderas necesidades, presentación, manejo de objeciones y cierre) y **posteriores** (entrega, servicio, postventa).

En resumen, las PYMES deben dejar de lado ese vendedor tradicional, para dar paso a un profesional.

Por último, los vendedores son la imagen de la empresa, ya que muchos clientes tal vez nunca conozcan nuestras instalaciones y la idea que tengan de ésta será la que le brinden nuestros representantes.

	VENDEDOR TRADICIONAL	VENDEDOR PROFESIONAL
Es:	<ul style="list-style-type: none"> • MANIPULADOR • EGOÍSTA • INOPORTUNO • PRESIONADOR • OPRESIVO 	<ul style="list-style-type: none"> • RESPETUOSO • EFICIENTE • COLABORADOR • COMPETENTE
Hace sentir:	<ul style="list-style-type: none"> • DESCONFIANZA • HOSTILIDAD • FASTIDIO • RABIA 	<ul style="list-style-type: none"> • RESPETO • CONFIANZA • SEGURIDAD • AGRADO
Genera:	<ul style="list-style-type: none"> • RECHAZO • AGRESIÓN • DISCULPAS 	<ul style="list-style-type: none"> • ACEPTACIÓN • INTERÉS • DESEO DE COMPRA

2.- Administración de vendedores

Aun cuando el vendedor debe administrar su propio esfuerzo, la PYME debe orientar todo este proceso a través de una gerencia, dirección o jefatura de ventas, puesto que el resultado que se obtenga de esos esfuerzos individuales depende en gran medida de las aptitudes, actitudes y acciones que emprenda este personaje, puesto que está influyendo directamente en el número de visitas o entrevistas realizadas, la calidad de ellas (contenidos de mensajes, efectividad comunicaciones y relaciones interpersonales) y los resultados obtenidos.

Las **responsabilidades de la dirección de ventas** son variadas y complejas, por la posición y relaciones que tiene con la alta gerencia, finanzas, bodega, despachos, producción, clientes y su propio personal, pero en términos generales las podemos resumir en las siguientes:

- **Hacia la empresa:** Planeación, organización, dirección, control, vinculación, capacitación, motivación y evaluación de la Fuerza de Ventas, además de comunicación y coordinación con otras funciones.
- **Hacia el vendedor:** Supervisar, instruir, estimular, conducir y apoyar
- **Hacia el cliente:** Comunicación, servicio y fidelización
- **Hacia la comunidad:** Ética, imagen y responsabilidad social

Esto implica una serie de tareas y funciones que tienen que ver con el establecimiento de objetivos y programas, en conjunto con la alta dirección de la PYME y en concordancia con las estrategias de marketing.

Una **estrategia de ventas** es el proceso mediante el cual los **gerentes de ventas** obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, con el propósito de anticipar y direccionar las estrategias de ventas, de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Algunos **objetivos** de venta pueden ser:

- Totales de ventas, totales y por regiones, canales, vendedores y productos
- Otros objetivos: atención, relaciones, procesos, etc. Algunos ejemplos:
 - *Mayor productividad de la fuerza de ventas* (políticas, procedimientos, tamaño, capacitación, administración del tiempo, clasificación clientes, cuotas, comisiones, incentivos, etc.).
 - *Mejorar relaciones con los clientes* (bases de datos, comunicaciones, investigación de mercados, medir satisfacción, atención y servicio, etc.).

Aparte de eso, y de acuerdo a todo lo anterior, las **funciones de un director o jefe de ventas**, se pueden centrar en los siguientes aspectos, que comentaremos más adelante:

(a) En relación al desarrollo del equipo de venta:

- Vinculación de personal
- Organización, tamaño y estructura
- Capacitación y entrenamiento
- Pronósticos y cuotas

(b) En cuanto a la dirección:

- Motivación y liderazgo
- Remuneración y estímulos
- Trabajo en equipo y Coaching
- Supervisión
- Evaluación y control

El gerente de ventas dirige y administra su fuerza de ventas de las PYMES para que realicen, individual y colectivamente, actividades relacionada con venta, servicio e información, de manera más eficiente y eficaz que la competencia.

3.- Desarrollo de un equipo de ventas

El elemento humano de que se disponga para esta labor es fundamental, de ahí que la **vinculación** debe ser una preocupación constante de un director de ventas. Esa actividad debe iniciarse con una clara **determinación de necesidades**, tanto cuantitativas (cuántos vendedores se necesitan) y cualitativas (perfil y características). Muchas veces los procesos de selección fracasan, porque la PYME no ha hecho el ejercicio de definir el perfil ideal del tipo de vendedor que se requiere, de acuerdo a sus responsabilidades, funciones, competencias, conocimientos y experiencia, ya que si se hace esta definición, el proceso es mirar quién o quienes se acercan más a ese perfil.

Después viene la **convocatoria** (expresar en pocas palabras el perfil definido), la divulgación (que puede hacerse al interior de la empresa o por fuera) e inscripción de los candidatos. Posteriormente

se procede a las pruebas de **selección** (test, entrevistas, exámenes, etc.), **análisis de resultados**, **escogencia y contratación**. Pero el proceso no termina allí, sino que necesariamente debe incluir una inducción, vale decir información, presentación y capacitación.

La **organización** se refiere a lo que tradicionalmente se conoce como zonificación, que puede ser por territorios, productos, tipo de clientes o mixtas. También dice relación con los medios de registro, los procedimientos de administración de clientes, los sistemas de información, la planificación del trabajo, etc.

La **capacitación** en ventas, que puede contemplar conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes, tiene que ser asumida u orientada por el director; para eso hay que definir el trabajo (funciones, responsabilidades y normas), especificar conocimientos, destrezas y actitudes necesarias, determinar niveles de desempeño y definir carencias en cada aspecto. Al igual que la vinculación, para ser efectiva, debe ser un proceso que se inicie con una clara determinación de necesidades (manifiestas y encubiertas) y a partir de ellas, fijar objetivos generales y un plan de capacitación global, que tenga objetivos de los cursos, contenidos y temarios, metodologías, materiales y modo de evaluación, de los cursos y de todo el programa.

Los aspectos a considerar en la capacitación de los vendedores son:

Habilidades: Para conseguir la entrevista, planificar el trabajo, hacer demostraciones;

conocimientos: Productos, beneficios, empresa, mercados, clientes, competencia.;

Hábitos: Regularidad en el trabajo, cumplimiento de directivas y **Actitudes:** Identificación con la empresa y su trabajo, interés por la profesión y productos.

En cuanto a los pronósticos y proyecciones de venta, es también una tarea compartida con otras funciones de las PYMES y el ideal es efectuarla con la participación de los vendedores quienes conocen el mercado y la competencia. Eso pronósticos se expresan en cuotas de venta, que es lo debe cumplir cada vendedor. Las ventajas de tener esas cuotas son: **Planificación**, para la organización, **Orientación**, para el vendedor, **Estímulo**, como motivación, **Evaluación**, medición del desempeño y **Supervisión**, referencia.

Las características que deben tener las cuotas son:

- Simplicidad, debe ser fácilmente asimilable y comprensible.
- Fundamentada, responder a algo lógico y científico
- Bien calculada, dando al vendedor una medida exacta de lo que se espera
- Flexible, que permita ajustar la marcha ante situaciones imprevistas
- Coordinada, con las otras actividades y funciones de la empresa

4.- Dirección efectiva

Quién oriente a un equipo de ventas debes ser un líder, es decir una persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, siendo sencillo, veraz, capaz de trabajar en equipo, expresa libremente sus ideas,

capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.

Los pilares del liderazgo son:

Comunicación: los líderes son responsables de generar, recibir, interpretar, presentar, canalizar y administrar canales de información hacia y desde sus respectivos equipos de trabajo.

Capacitación y entrenamiento: estimular a los colaboradores a reflexionar, cuestionar y desafiar sus propios conocimientos y desarrollar sus potencialidades.

Motivación: persuasión y ejemplo no coercitivo, por medio del cual el líder influye en el comportamiento de otros.

Empoderamiento: el líder respeta y confía en sus colaboradores, en consecuencia está dispuesto a permitirles hacer uso de un campo de libertad funcional para posibilitar que tomen decisiones y emprendan proyectos en u propio trabajo.

Recompensa: el líder conoce a su gente y no solo reconoce la labor realizada, sino que la premia con estímulos individuales y colectivos, tanto materiales como espirituales.

*Cuando un vendedor no sabe qué hacer... **comunícale***

*Cuando un vendedor no sabe cómo hacerlo... **entrénalo***

*Cuando un vendedor no desea hacer una tarea... **motívalo***

*Cuando un vendedor sabe qué hacer y es competente... **empodéralo***

*Cuando un vendedor ha hecho y ha cumplido... **recompénsalo.***

La motivación y el liderazgo es clave para el logro de los objetivos, tal vez más que en cualquier otro puesto de la empresa, dadas las características del trabajo del vendedor (muchas veces solitario e incierto). Por eso más que hablar de un estilo de dirección, se debe utilizar un estilo adaptado a las circunstancias y al equipo; es decir un buen jefe debe ser autocrático cuando corresponde, pero a veces paternalista, consultante, democrático o de manejo libre. Solo de esta forma se obtiene un buen desempeño, crecimiento y desarrollo personal y colectivo de los vendedores.

El director de ventas es definitivamente un líder; padre y amigo, pero también inspirador y ejemplo, orientador y exigente: en ventas no solo se considera la eficiencia, sino que se miden los resultados, es decir la eficacia.

*En general, el talento humano es el recurso más importante en la organización.
Entre todos los activos, es el único que se valoriza, los demás sufren depreciación.
Y la contribución de un vendedor depende de una combinación de conocimientos,
competencias, actitudes, habilidades, motivación y una dirección efectiva.*

5.- Remuneración

La problemática de la remuneración de vendedores, aun cuando concierne a toda la PYME, debe ser estudiada y recomendada por la dirección de ventas ya que, por su particular labor, tienen otras formas de pago que están directamente relacionadas con su motivación. Los factores que inciden en su determinación son: características del trabajo, naturaleza productos, precio y condiciones, competencia, objetivos de venta y recuperación o no de cartera y las posibilidades pueden ser sueldo fijo, comisión, escalas, bonificaciones y combinaciones de todos los anteriores.

Justa. El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.

Igual. Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.

Motivadora. La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.

Uniforme. Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varían a lo largo del año. Por tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas.

Operativa. Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.

Humana y social. Evitar la preocupación por su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.

Flexible. Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.

Integradora. Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias de percepción económica.

Otros estímulos, además de la remuneración, son la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, las responsabilidades, las promociones y la capacitación. No hay que olvidar que los factores motivacionales pueden ser materiales y/o espirituales y que a menudo los materiales diferentes del dinero suelen ser más efectivos por su permanencia en el tiempo. Tampoco se deben descartar los estímulos colectivos.

6.- Trabajo en equipo y coachig

Los **equipos de trabajo** reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y del equipo se alcanzan con el respaldo mutuo; tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y de su unidad y contribuyen al éxito aplicando sus talentos al objetivo del equipo. Se trabaja en ambiente de confianza y se practica la comunicación franca, esforzándose por entender el punto de vista de los demás.

Coaching no es vender, ni contar a otros cómo se vende, sino un ejercicio de colaboración en el que el jefe ayuda al vendedor a encontrar su propia solución; en consecuencia, su objetivo fundamental es ayudar al vendedor a cambiar comportamientos, considerando que para vender con éxito y triunfar hay que construir relaciones duraderas con clientes, compañeros y superiores.

EL JEFE	EL COACH
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Trabaja con base en	Trabajo con
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna la culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

Se ha dicho que el **COACH** es sinónimo de **MENTOR**, es decir debe **Medir** el desfase entre la labor desempeñada y la que se debería hacer, **Escuchar** al interlocutor sobre los motivos, razones y circunstancias para que haya ocurrido así, **Negociar** un plan de progreso para mejorar, **Tender** hacia la motivación y la alta competencia, **Organizando** el seguimiento y **Reconociendo** el éxito, en otras palabras ser además un buen **supervisor**.

7.- Supervisión, evaluación y control

El desempeño de los vendedores se puede medir cuantitativamente, en valores tales como: número de operaciones realizadas, volumen de mercancía vendida, valor de mercancía vendida, relación visita-pedido, promedio pedido, número de demostraciones, número de visitas, charlas distribuidores, cantidad de informes, visitas cortesía, nuevos clientes, clientes en potencia, clientes perdidos, viáticos, gastos por representación, etc. También se pueden considerar aspectos cualitativos: conocimiento, personalidad, habilidades, vocación, iniciativa, interés, ingenio, apariencia personal, conducta, relaciones con clientes, trabajo en equipo, administración del tiempo y otros.

Sin embargo, las cifras de ventas, la consecución de clientes nuevos, la relación entre pedidos y visitas, y muchos otros datos estadísticos le dirán cuál ha sido el nivel de producción de cada persona y lo que el equipo en su totalidad ha logrado. Los datos, sin embargo, no le dirán por qué falla o tiene éxito un vendedor determinado.

Mientras no sepamos que están haciendo bien o mal, puntos débiles de motivación o actitud, falta de conocimiento del producto o fallas técnicas de venta u organización, no podemos tomar ninguna medida correctiva. Por eso es fundamental establecer **normas e desempeño**, o sea qué esperamos de cada vendedor. De esta forma el proceso es ver qué normas de desempeño se requieren, cuál es su desempeño real, cuáles son las diferencias, dónde radican y a qué se pueden atribuir, cómo se pueden eliminar esas deficiencias y, a partir de lo anterior, establecer un el plan de acción.

- Descubrir hechos y comparar ----- qué sucedió
- Analizar y estudiar ----- por qué ocurrió
- Corregir y mejorar ----- qué debe hacerse

Una de las cosas más significativas de la evaluación es que permita una supervisión efectiva sobre lo que está sucediendo y no sólo sobre hechos pasados. Por ejemplo, el saber que un vendedor cumplió el 75% de una cuota una vez que haya pasado el mes, nos sirve solo como dato estadístico. Lo importante es tener esa información a medida que va transcurriendo el mes, es decir que el director se entere antes de que, si se continúa así, posiblemente no se va a cumplir lo presupuestado, para que pueda tomar las medidas correctivas necesarias.

CLAVE CINCO

Alcornoque y pino

fidelización de clientes

Capítulo 5

El éxito de una empresa depende de su capacidad para atraer y retener a los clientes. En este capítulo se exploran las estrategias de fidelización de clientes y se discute cómo se relacionan con el marketing de contenidos y el marketing de redes sociales.

El marketing de contenidos es una estrategia de marketing que se centra en crear y distribuir contenido relevante y valioso para atraer y retener a los clientes. El marketing de redes sociales es una estrategia de marketing que se centra en utilizar plataformas de redes sociales para atraer y retener a los clientes.

El marketing de contenidos y el marketing de redes sociales son estrategias de marketing que se relacionan con el marketing de fidelización de clientes. El marketing de fidelización de clientes es una estrategia de marketing que se centra en atraer y retener a los clientes a través de programas de fidelización y otros beneficios.

CLAVE CINCO:

Atención, servicio y fidelización de clientes

1.- Atención y servicio

El comprador de hoy es muy diferente; **más capacitado, mejor informado y mucho más exigente**, que pide un precio justo y calidad. Es un cliente que requiere una **atención más personalizada y directa...** Pero muchos comerciantes y empresarios parecen no asumirlo todavía, y gastan mucho tiempo, dinero y esfuerzo en conseguir nuevos clientes, y en este afán, olvidan, descuidan y pierden a los **clientes actuales...**

Incluso cuando se cree tener un cliente fiel, dejamos de ocuparnos de él por considerarlo "seguro" ... y se termina maltratándolo... ("esta oferta es sólo para nuevos suscriptores"). El que nos estén comprando no significa que esas personas estén satisfechas, tal vez por ahora no tienen otra opción... **Estudios señalan que el 91% de los clientes no volverán si reciben un mal servicio y que el 83% de los clientes se cambia sin protestar... ¡y sabemos que un cliente insatisfecho lo comenta por lo menos con doce personas...!**

*Estas razones han llevado a un cambio de enfoque, al existir una preocupación mayor por la **atención y servicio** que recibe un cliente, reconociendo que **el cliente no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él; que no se le hace un favor al servirle, sino que él nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle... y que finalmente es él quien paga el salario de todos...***

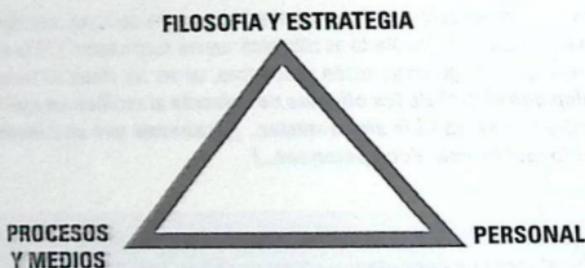
Por eso, actualmente **en el marketing buscamos complacer a los clientes dándoles el valor que buscan en términos de productos y servicios de calidad al precio adecuado, proporcionándoles una experiencia de compra que llene sus expectativas de atención, comodidad, seguridad y garantía.** Aunque parezca curioso realmente no vendemos, ayudamos a comprar..., que es algo muy diferente.

A veces se habla de atención y servicio como si fueran lo mismo o una sola unidad, sin embargo son conceptos diferentes. La **atención** es la relación interpersonal amable y cordial y el **servicio** incluye los procesos, asesoría, ayuda e información que le podamos brindar a un cliente. Ambos son muy importantes, pero no se trata sólo de ser atentos. El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no por un trato afectuoso. A veces se le ha dado más prioridad a la relación personal y se ha olvidado el objetivo final: su satisfacción.

2.- El triángulo del servicio

Servicio es el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones, que el cliente espera, además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen; va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial, pero esto no solo es responsabilidad del personal de contacto, como ha menudo se piensa.

Por ejemplo, vamos a un banco a pedir el saldo. La cajera es atenta, pero quedamos molestos porque no tiene la información; o la tiene, pero es política del banco no entregarla antes de las 10 de la mañana... Vale decir, la satisfacción a nuestra **necesidad** depende de las **personas**, los **medios** y **procedimientos** y las **políticas** o **filosofía** de la institución. A esto se le conoce como el **triángulo del servicio**, y cualquiera de sus vértices que falle, compromete la satisfacción final del cliente.



Para llevar a la práctica esto, es necesario implementar una gerencia del servicio, que debe ser una verdadera filosofía que inspire a las PYMES, que se transforme en una auténtica cultura empresarial, pero que tiene que traducirse en una estrategia para hacerla una realidad.

- **FILOSOFÍA:** que integra a todos en la organización en la búsqueda permanente de la

satisfacción del cliente, tanto interno como externo, basándose en esquemas de gerencia participativa, trabajo en grupo y procesos.

- **CULTURA:** que hace sentir, pensar y actuar en función del cliente; esto es que cada empleado de la empresa realmente quiera prestar un servicio de calidad y lo demuestre en todas sus acciones.
- **ESTRATEGIA:** diseñada para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de los clientes externos.

3.- Clientes externos e internos

Un trabajo cumple su objetivo en la medida en que le presta un beneficio o es útil a alguien. Ese alguien que utiliza nuestros productos/servicios es el **cliente**, persona con sentimientos y expectativas, que merece un trato digno y respetuoso.

Todos tenemos clientes y nuestro objetivo es satisfacer sus deseos y necesidades, para su bien, el nuestro y el de la organización. Dependiendo del tipo de trabajo que realicemos, podemos tener: **clientes internos**, que son los otros funcionarios de la empresa a quienes entregamos los resultados de nuestro trabajo, para que puedan hacer el suyo y **clientes externos** que son personas ajenas a la organización, con necesidades, deseos, problemas y expectativas, que podemos satisfacer con nuestro producto/ servicio.

Es complicado comenzar a examinar el tema de complacer a los clientes finales hasta cuando se tengan empleados satisfechos, capacitados, motivados y comprometidos; por eso es primordial utilizar también un **marketing interno**, que busca entre otras cosas, precisamente el comprometer y animar a los colaboradores a desempeñar bien su función de atención al cliente, buscando un mayor involucramiento en los objetivos estratégicos de servicio al cliente.

¿Y quién es el **cliente externo**?

- Es la persona más importante para nuestra institución, ya sea en persona, por carta o a través del teléfono.
- El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo, ya que es precisamente el objeto de nuestro trabajo.
- A un cliente no le hacemos el favor de servirle, él nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle.
- El cliente no es alguien con quien discutimos o a quien engañamos.
- Un cliente es una persona que nos expone sus deseos y sus necesidades; nuestro trabajo debe consistir en satisfacerlo, para su bien y el nuestro.
- El cliente es una persona esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.
- El cliente no es sólo dinero. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso y digno.

- El cliente requiere la atención más comedida que podamos brindarle.
- El cliente es quien paga el salario de todos.
- Las PYMES, si no tienen clientes externos, dejan de existir...

Pero hay PYMES que todavía piensan que **cliente externo** es ese individuo caprichoso y exigente que tengo que aguantar para que entre dinero y la empresa pueda continuar funcionando y que **cliente interno** es esa persona irresponsable y perezosa que tengo que supervisar estrechamente para que haga lo que debe hacer, olvidan que:

El cliente externo es la razón de ser de la empresa; debemos conocer sus necesidades y expectativas, haciendo todo lo posible por satisfacerlas, generando su lealtad y que el cliente interno es una persona muy importante en mi organización, de nuestro apoyo y estímulo depende que esté motivado, capacitado y eficiente.

4.- Descuido de clientes externos

Generalmente se consideran dos tipos de estrategias empresariales: **ofensivas** (nuevos clientes) y **defensivas** (clientes actuales). La primera busca ampliar el mercado mediante más participación, nuevos usuarios o más frecuencia de uso. La **defensiva**, en cambio, se centra en mantener el mercado incrementando satisfacción, logrando fidelidad, creando barreras contra el cambio y transformando compradores en clientes.

Las empresas habitualmente gastan mucho dinero y esfuerzos en estrategias ofensivas, olvidando la importancia de las defensivas, descuidando a los clientes actuales y muchas veces perdiéndolos, con un efecto multiplicador negativo enorme.

Se podría pensar que la principal razón de pérdida de clientes son los productos o precios; sin embargo estudios han demostrado que esas no son las verdaderas causas. Casi el setenta por ciento de los clientes perdidos se deben a **mala atención y servicio**, no sólo del personal de ventas, sino por cualquier persona de la organización (gerentes, telefonistas, secretarías, despachadores... o usted...). Se dice que el negocio promedio no tiene noticia de cerca del 90% de sus clientes descontentos.

Algunos clientes, tal vez la minoría, se queja cuando algo no va bien. Los otros simplemente no vuelven nunca y lo comentan por lo menos con nueve personas diferentes. Por ello siempre se dice: se está satisfecho por favor dígaselo a sus amigos; si no, hable con nosotros... Pero desafortunadamente la gran mayoría no nos dan esa oportunidad.

Por eso, no sólo de deben manejar las quejas, algo trascendente, sino establecer **comunicaciones** con el cliente. Y ello implica un cambio de actitud, donde no se trata sólo de manipular el problema logrando que el **quejoso** se vaya, sino investigar dónde se encuentra el problema y resolverlo. Por eso hay que desarrollar comunicaciones sistemáticas, mezcla de actividades iniciadas por el cliente y la empresa con énfasis en la excelencia, respondiendo a las expectativas de los clientes más exigentes y no promedios.

Podemos afirmar que existen cuatro niveles típicos de **relaciones con el cliente**:

Mínimo indispensable, que consiste en estrecharle la mano y decirle gracias... El reactivo, que dice "si algo anda mal, no dude en llamarme... El **responsable**, llamar para cerciorares si todo marcha bien... y el de **relación total**, de comunicación permanente y desarrollo conjunto... ¿En qué nivel se encuentra su empresa?

Para saber cómo estamos, qué piensan los clientes o cómo logramos satisfacer sus necesidades y expectativas, hay que escuchar la **voz del mercado**.

¿A quiénes escuchar?: a los clientes actuales, empleados, clientes de la competencia, clientes inactivos, clientes perdidos y no compradores. ¿Cómo escucharlos?: haciendo **investigaciones de mercado** periódicas, tanto cualitativas como cuantitativas, que nos den información objetiva, completa y oportuna, que facilite la elaboración de planes y toma de decisiones.

Escuchar la voz del mercado, tiene numerosas **ventajas**, tales como: determinar los atributos claves buscados, conocer el grado de satisfacción, identificar servicios adicionales, evaluar el desempeño, saber qué mejorar, incrementar la buena voluntad, definir necesidades, deseos y expectativas y, por supuesto, diseñar la estrategia de servicio.

5.- Marketing relacional

Como producto de estas consideraciones, se plantean nuevas formas de hacer marketing, como el relacional, que ha sido definido como el proceso social y directo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes.

Algunos autores le llaman **marketing uno por uno** para referirse a algo similar. Se relaciona con un cliente por vez en lugar de concentrarse en la participación en el mercado y nutre esas relaciones por medio del marketing relacional.

Todo ello nos lleva a pensar en la necesidad de un verdadero enfoque del servicio, entendida como una manera de pensar y actuar de la organización. Es volcar la empresa hacia el cliente interno y externo, creando y manteniendo una cultura y actitud del servicio, garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo.

Para lograrlo se desarrolla una **estrategia del servicio**, que parte de un diagnóstico, diseño de estrategias, ejecución (entrenamiento, divulgación, compromiso e implementación), evaluación

(eficiencia y eficacia) y un mejoramiento continuo; pero no se trata de implantar modelos, muchas veces elaborados en otras realidades y que generalmente no funcionan con nuestra idiosincrasia, sino establecer creativamente una estrategia adaptada a nuestras empresas y clientes.

Sin embargo, en este punto, se hace necesario poner a consideración dos aspectos sobre los cuales vale la pena reflexionar, ya que podrían distorsionar los objetivos buscados con el servicio: "tratar de conservar **todos** los clientes" y "lograr una satisfacción del cliente en un **ciento por ciento**". En efecto, no todo cliente es tan valioso para una empresa como para retenerlo a cualquier precio; algunos podrían costarle muy caro, por lo que se requiere un análisis de **rentabilidad** de la base de clientes.

En todo caso, el objetivo es ofrecer un **paquete de servicios** razonablemente mejor, no confundiendo los requisitos mínimos, con los que se logra proporcionar realmente valor (recordar que una vez que la competencia logra copiar la oferta, ésta se convierte en **requisito mínimo**). El requisito mínimo es dar respuesta a las expectativas básicas y es lo esencial para competir. Los **valores agregados** aumentan el beneficio, van más allá de las expectativas, reciben reconocimiento y generan la diferencia competitiva.

*No olvide que el que le estén comprando a una empresa, no significa que sus clientes estén **satisfechos**... Tal vez, por ahora, no tienen otra alternativa... y cuando la tengan, puede ser muy tarde para reaccionar...*

Pero eso es una primera etapa, **mínima y necesaria**, para lograr fidelizar a los clientes. Si deseamos lograr realmente **clientes satisfechos, leales y rentables** debemos ir más allá de un trato amable y se tiene que trabajar conjuntamente con los clientes para establecer asociaciones que superen los intercambios tradicionales. Se dice que es cinco veces menos costoso conservar un cliente que conseguir uno nuevo y que **las empresas pueden mejorar sus beneficios considerablemente (entre un 25% a un 85%), solo reduciendo la deserción de clientes...**

6.- En busca de la lealtad de los clientes

El cliente es la base de las empresas, que para ser competitivas y crecer con rentabilidad, deben adaptarse a sus necesidades y expectativas, pero no generales ni promedio, sino conociendo a cada uno de ellos individualmente, en lo que se llama **marketing uno por uno**, cuyo objetivo es precisamente satisfacer y fidelizar los diferentes clientes, estableciendo, cultivando y creando vínculos con beneficios para el mantenimiento y explotación de esa relación. **¿Y cómo se logra esto?** Mediante dos elementos: Gestión de Bases de Clientes y la Gestión de la Lealtad.

La **Gestión de Bases de Clientes** es conocer el mercado, escuchar su voz y sistematizarla, en lo que algunos llaman **C.R.M.** (Customer Relationship Management), por medio del cual se hace uso de la tecnología de la información para conocer mejor a los clientes, integrado y actualizando

permanentemente datos y conocimientos de éstos por parte del negocio. *Mientras más sepamos de nuestros clientes, será más fácil saber lo que necesitan, quieren y esperan, en términos de surtido de productos, ambientación, atención, etc., además de establecer ofertas y comunicaciones directas personalizadas.*

La **Gestión de la Lealtad** se logra con buenas comunicaciones hacia los empleados (cliente interno), para desarrollar una cultura y actitud de servicio y hacia el cliente externo, en una **buena comunicación interactiva** en ambos sentidos, personal, por correo, teléfono o Internet, no solo para conocer su nivel de satisfacción, sino que para establecer y determinar sus verdaderas necesidades y expectativas, y **naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.**

Este enfoque en realidad no es tan nuevo, ya que se trata de un renacimiento de las prácticas comerciales de la era preindustrial. En efecto, **el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo y conociendo a sus clientes personalmente, aconsejándolos sobre los artículos que sabían eran de su preferencia,** pero es algo que los grandes negocios se olvidaron y dejaron hace mucho tiempo de hacer...

*En estos tiempos ya no hablamos de **compradores o usuarios**, sino de **clientes** en el mejor sentido de la palabra. Si alguien entra y adquiere algo, debemos incorporarlo a nuestra organización y **tratar de no perderlo nunca...** el objetivo de la organización no es solo vender, sino ganar y mantener clientes... y eso sólo se logra mediante el **marketing relacional**. Hay que tener información sobre sus necesidades, deseos, comportamiento y expectativas y él debe sentirse especial: **una relación con el cliente no existe hasta que el cliente reconoce que existe.***

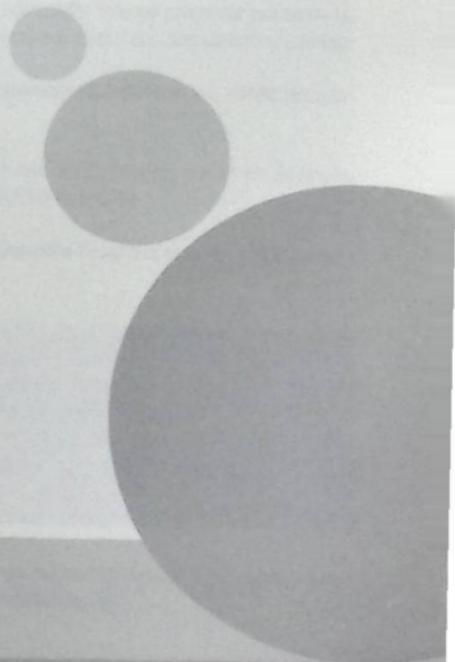
Debe sentir que nos importa, que nos hemos tomado la molestia de ver qué compra y no compra, qué le interesa y cómo servirle mejor. **Necesitamos que se sienta querido y de esa forma obtendremos realmente su confianza y fidelidad, cosa que no a través de campañas publicitarias o promociones pasajeras...**

A los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite la **adquisición de nuevos clientes** por referencia positiva y "propaganda boca a boca" (efectiva en cerca del 70% de las compras); **el incremento de la utilidad con clientes existentes** por mayor frecuencia de compra y ventas cruzadas y la **retención de por vida de los clientes más rentables** por el aprendizaje mutuo, satisfacción, barreras contra el cambio y programas para incentivar su lealtad.

Definitivamente si un cliente no siente **una empresa** como **su empresa**, no se le puede fidelizar... y si no lo podemos **fidelizar**, no tendremos clientes satisfechos, leales y rentables...

Plan de
Mercadiseo

Capítulo 6



Plan de Mercadeo

1.- Por qué planear

Para la PYME sea exitosa, aparte de una organización adecuada, buenos procesos productivos, adecuado manejo del personal, y otros aspectos, es fundamental contar con dos aspectos básicos:

- Que sus **productos o servicios** estén **orientados** realmente a satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes.
- Un **plan de marketing** que defina las estrategias y responsabilidades, con el fin de implementar los programas de acción para lograr los resultados deseados.

Se trata de un **plan** de acción que precise objetivos y medios para llevar a la práctica todos los elementos y claves señaladas en los capítulos anteriores.

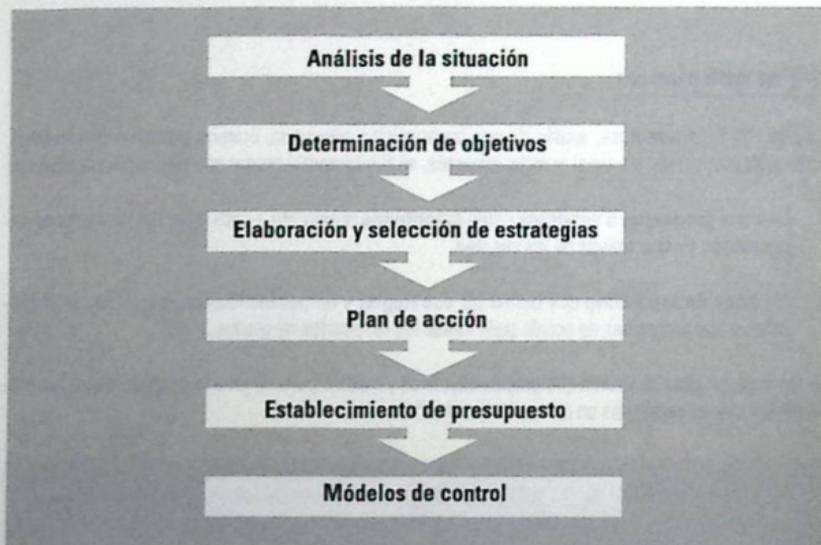
*Ese programa de acción es el **plan de marketing**, que puede ser definido como un mecanismo para integrar y coordinar las variables; indicando metas, acciones y presupuestos. Se trata de una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, determinando cómo estos pueden lograrse, permitiendo delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir además de referencia y control.*

Varias razones avalan la necesidad de elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto. Entre ellas tenemos las que se indican a continuación:

- **Coordina** los varios programas que son necesarios para la introducción del nuevo producto.
- Sirve como instrumento para **revisar** y **asignar** recursos entre los programas específicos.
- Permite **evaluar** el progreso para alcanzar los objetivos y metas, fijando pautas y desarrollar acciones correctivas.
- Se constituye en una base de **regulación** indicando el nivel de **desempeño** alcanzado.

Los **objetivos del plan de mercadeo** deben expresarse en términos específicos en cuanto a tiempo y nivel y generalmente tienen que ver con participación en el mercado, volumen de ventas y rentabilidad. También deben tener las siguientes características: concretos, cifrados, fechados, coordinados y compatibles.

Cada PYME desarrolla su propio método o esquema de acuerdo sus características, sin embargo existen dos clases de datos de entrada para el proceso, que deberían ser parte de cualquier plan: un análisis de la situación y los objetivos de desempeño esperados.



Primero hay que responder a la pregunta: *¿dónde estamos?* y eso requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la compañía, en el que podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma.

La segunda pregunta a la que debemos contestar es: *¿a dónde queremos ir?* Responderla supone

el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta: **¿cómo llegaremos allí?** o **¿cómo vamos a alcanzarlos?** La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes del marketing mix.

Ahora queda traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

Para poder asegurarnos de que estamos alcanzando los objetivos previstos por el plan y que nuestras estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos.

2.- Análisis de la situación

En consecuencia, el plan se inicia con un **análisis de la situación**, tanto interno como externo, con el fin de definir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De nuestra empresa debemos establecer los recursos y capacidades para esa tarea; del mercado sus características, estructura y comportamiento, así como las posibles barreras de entrada; de la competencia (actual o posible) su identificación, características, recursos, comportamiento, imagen, proyecciones y del ambiente en general, condiciones económicas, tendencias, regulaciones, clima político, tendencias tecnológicas, variables sociales, etc. Lo siguiente resume los principales aspectos a considerar:

AMBIENTE GENERAL

- Tendencias y condiciones económicas
- Regulaciones y legislaciones
- Aspectos demográficos
- Clima político
- Tendencias tecnológicas
- Variables éticas y sociales

NUESTRA EMPRESA

- Recursos y capacidades
- Auditoria de mercadeo
- Análisis de ejecución
- Resultados de gestión
- Fortalezas y debilidades

MERCADO Y DEMANDA

- Características y comportamiento
- Estructura del mercado
- Mercado potencial y relevante
- Barreras de entrada

COMPETENCIA

- Identificación y características
- Recursos y comportamiento
- Fortalezas y debilidades
- Imagen y posicionamiento
- Proyecciones

Con esta información, se puede hacer un análisis **DOFA** (*debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas*) o **SWOT** (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), entendiéndose por:

- **Oportunidad** es cualquier situación favorable que se presenta en el entorno que pueda servir a la introducción del nuevo producto. Suele ser una tendencia, un cambio, una necesidad, un problema, que asegura la demanda del producto.
- **Amenaza**, en cambio, es una situación que puede ser desfavorable a ese lanzamiento. Puede ser una barrera, limitación o cualquier cosa que pueda causar problemas en el entorno.
- **Fortaleza** es un recurso o una capacidad especial que la empresa puede usar positivamente para alcanzar los objetivos.
- **Debilidad** es una limitación, carencia o defecto de la empresa que podría obstaculizar la introducción del nuevo producto al mercado.

También resulta interesante hacer un **análisis de vulnerabilidad**, esto es identificar las *principales amenazas, evaluar sus posibles consecuencias, valorizar el impacto, la probabilidad de ocurrencia y las capacidades de reacción de la empresa*. Esto se puede llevar a un diagrama, en el cual se describan esas amenazas, se mida el impacto (de cero a diez), la probabilidad (de cero a uno) y la capacidad de reacción (de cero a diez): eso nos daría el grado de vulnerabilidad de la PYME.

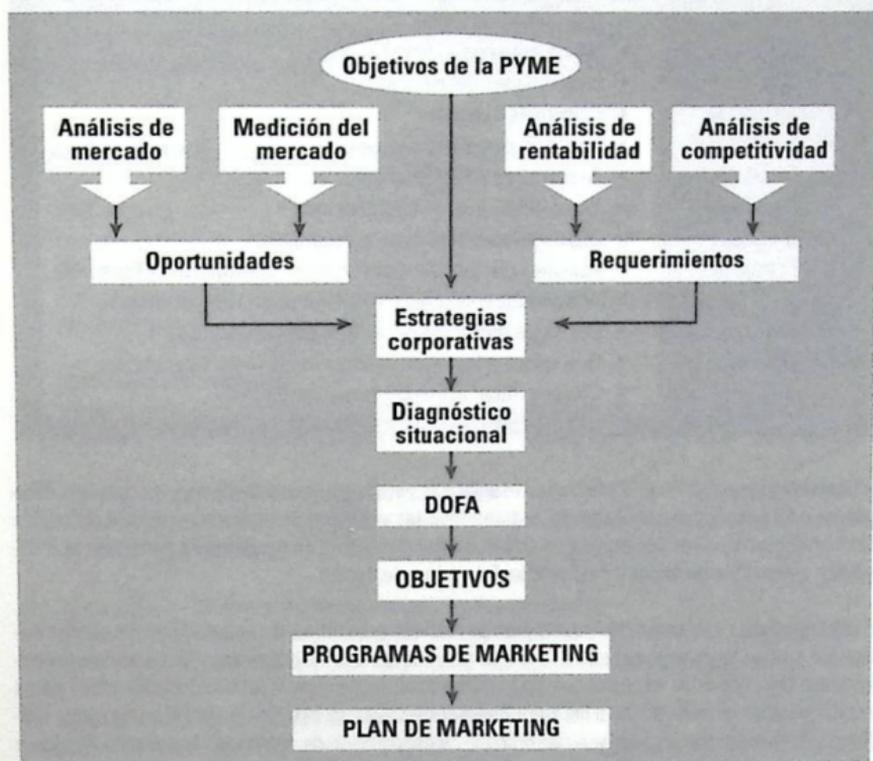
3.- El Plan de Marketing

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, tanto de capacidades y recursos internos como el externo, se puede hacer una clara determinación de objetivos que se esperan lograr, **objetivos** que deben ser concretos, *cifrados, fechados, coordinados y compatibles* y que se derivan del análisis de la situación.

Estos **objetivos** se establecen generalmente sobre **ventas esperadas**, es decir una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere lograr con el nuevo producto, en un mercado concreto y en un lapso de tiempo definido. Esto puede medirse en *cifras de venta en unidades monetarias, unidades físicas, número de contratos o servicios brindados y en cuotas de mercado* (participación). También se pueden establecer en función de la rentabilidad esperada, aunque este tipo de objetivos es un poco más complejo ya que implica un examen detenido de la relación

costos / volumen, capacidades de producción o servucción e inversiones a recuperarse en un tiempo extendido. Incluso puede haber objetivos relacionados con posicionamiento, recordación o percepciones.

Una vez determinados los objetivos, se toman decisiones de cómo **posicionar** los productos en el mercado y la ventaja diferencial que tendrán; el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa y la **ventaja diferencial** es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta.



Posteriormente se seleccionan los **mercados meta**, se analiza la **demanda del mercado** y se diseña una **mezcla de marketing estratégico**. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son: producto, precio, distribución y comunicaciones.

*En marketing se toman **decisiones estratégicas** que se relacionan con el qué, dónde, cuándo y porqué; o sea estrategias producto – mercado, competitivas y empresariales y **decisiones tácticas** que tienen que ver con el cómo, es decir el marketing operativo (marketing mix).*

Un esquema simplificado del proceso, podría ser el siguiente:

PASO	RESPONDE A:
1.- Propósito	• Qué queremos lograr
2.- Datos básicos	• Dónde estamos y cómo llegamos
3.- Oportunidades	• Posibilidades del mercado
4.- Amenazas	• Problemas externos
5.- Debilidades	• Aspectos negativos internos
6.- Fortalezas	• Aspectos positivos internos
7.- Objetivos	• Hacia dónde queremos y podemos ir
8.- Metas	• Objetivos cuantificados y parcialidades
9.- Estrategias	• Acciones por ejecutar para alcanzar los objetivos y las metas
10.- Tácticas	• Actividades concretas para llevar a cabo las estrategias
11.- Presupuestos	• Costos de ejecución de las estrategias y tácticas
12.- Proyecciones	• Qué vamos a lograr en volúmenes de venta y beneficios
13.- Controles	• Cómo verificar el comportamiento del plan

Las **estrategias** establecen las acciones específicas para lograr esos objetivos y metas; nos **dice qué va a hacerse, cuándo y dónde** se trabajarán las variables de producto, precio, distribución y comunicaciones. Esas estrategias se llevan a cabo por medio de **programas** concretos que coordinan elementos, **tácticas** y medios que determinan la acción.

El **presupuesto** es la traducción de ese plan de marketing en cifras que cuantifican los gastos necesarios para el logro de los objetivos y metas propuestas. Los responsables de las diferentes actividades describen las necesidades financieras para lograr los objetivos establecidos; estos requerimientos son presentados a las autoridades respectivas, se estudian y coordinan con otras unidades y funciones relacionadas y, en un proceso de negociación de doble vía, finalmente llegado a establecerse de común acuerdo.

Los costos de mercadeo incluyen todos aquellos gastos en los que hay que incurrir al tomar el producto y llevarlo a manos del cliente. Muchos costos podrían tomar parte de actividades que no necesariamente están incluidas en el plan, pero que son factores de costos disponibles para el mercadeo. Por ejemplo, hay costos relacionadas con obtener pedidos (venta, publicidad, promociones, empaques, etc.) y otros para el cumplimiento de esos pedidos (despacho, inventario, facturación, servicio, etc.).

También es primordial instaurar también **indicadores de logros** que producen información para analizar el desempeño y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

*Todo se refleja en un **plan operativo** donde se especifica claramente los trabajos y compromisos: cuándo debe hacerse (tiempos); cómo se debe hacer (estrategia); quién lo debe hacer (responsables); con qué recursos (presupuesto); qué resultados se esperan (metas) y cómo medir los resultados (índices gestión).*

En los puntos siguientes se indican, de forma un poco más detallada, los diferentes aspectos a analizar para realizar un plan de marketing. Algunos de estos datos e informaciones son accesibles, en cambio otros son difíciles de obtener o estimar e incluso habrá cierta información improbable de conseguir.

4.- Análisis de la industria y la competencia

- ***El mercado***

Tamaño, historia de la participación de mercado de todos los productores y sus participaciones de mercado individuales.

Potencial del mercado y las principales tendencias de la oferta y de la demanda del producto objeto de éste plan y de los productos relacionados.

- ***Actividad del mercado***

Historial de precios en todos los canales de distribución y razón de las principales fluctuaciones, canales de distribución, políticas y procedimientos de ventas, publicidad y promoción.

- ***Ventas, costos y utilidad bruta del producto***

Historial de ventas por línea, modelo, distrito de ventas, uso final y sector industrial, historial de costos y utilidades, cambios en el volumen y en las utilidades por línea y modelo.

- ***Tecnología - mejoras en el producto y en los procesos***

Etapas del ciclo de vida, tiempo muerto para el diseño y desarrollo de un nuevo producto, impacto en el mercado (demanda primaria vs. selectiva), protocolo del producto y del proceso.

- ***Características del mercado: tendencias en***

Patrones de uso en la industria, patrones de uso final, frecuencia, cantidad y ocasión de la compra, procedimientos y hábitos de compra, servicio.

- ***Aspectos sociales y gubernamentales***

Clima legislativo, política fiscal y monetaria, protección al consumidor, clima general del entorno.

- ***Análisis del atractivo del sector industrial***

Factores del mercado: tamaño, crecimiento, ciclicidad, estacionalidad.

Factores del sector industrial: capacidad instalada, perspectivas de entrada de nuevos

productos, rivalidad entre los competidores, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de productos sustitutos, grado de concentración de la competencia. Factores del entorno, político, social, demográfico, tecnológico, normativo.

- **La competencia**

Para cada uno de sus competidores principales y para su propia empresa, pregúntese lo siguiente: ¿cómo se miden y evalúan los resultados?, ¿Cómo se obtuvieron los resultados y que factores ayudaron o entorpecieron su logro?, ¿Cuáles son las más importantes fortalezas y debilidades y cuál es su tendencia futura?, ¿Cuál es su estrategia para el futuro?, exploración de resultados de años anteriores, reconstrucción de estrategias anteriores, evaluación de los recursos disponibles (habilidad para concebir y diseñar nuevos productos, para producir o fabricar, para mercadear, habilidad financiera, gerencial, tenacidad para lograr el éxito empresarial, análisis comparativo de los productos existentes y de los potenciales, predicción de futuras estrategias de mercadeo).

5.- Análisis de ventas, productos, precios, distribución, clientes y comunicaciones

- **Información de ventas de la PYME**

- Ventas de la compañía en los años anteriores
- Tasa de crecimiento
- Ventas de la categoría con respecto a la industria
- Ventas totales actuales
- Ventas por marca
- Ventas por tipo de canal
- Ventas por territorio geográfico
- Estacionalidad de las ventas
- Ventas comparado con la competencia
- Participación en el mercado
- Desempeño del área de mercado vs. el promedio de la empresa

- **Información de productos**

- Contenido
- Empaque
- Marca
- Atributos
- Beneficios
- Ciclo de vida de los productos
- Comparativo con la competencia

- **Información de precio**

- Precio en relación con la competencia
- Precios en diferentes canales
- Sensibilidad al precio

- **Información de distribución**

- Canales existentes
- Cobertura
- Penetración
- Ubicación geográfica
- Surtido
- Método de ventas
- Políticas comerciales
- Poder de negociación

- **Información de mercado meta**

- Demografía
- Usos dados al producto
- Mercados primarios
- Mercados secundarios
- Tamaño

- **Índices de compra**

- Índice de desarrollo de la categoría
- Índice de desarrollo de marca
- Áreas comerciales
- Lealtad de marca
- Hábitos de compra
- Frecuencia de compra
- Comportamiento del consumidor (antes, durante y después de la compra)

6.- Diseño del Plan de Marketing

Para elaborar un plan resulta útil contar con un esquema general y aunque este puede variar según las características y necesidades de cada PYME, se sugiere un formato coherente con todo lo expresado anteriormente. Las secciones son las siguientes: resumen ejecutivo, análisis de la situación, problemas y oportunidades, objetivos y metas, estrategias y programas, presupuestos e índices de gestión.

Los aspectos a contemplar serían los que se indican:

- Definición de la visión y misión estratégica del negocio
- Enunciado de la estrategia genérica de competencia elegida
- Objetivos del plan de marketing
 - a. Objetivo de ventas
 - b. Objetivo de mercado meta
 - c. Estrategia de crecimiento
 - d. Estrategia de posicionamiento

- Marketing mix: programas de producto, precio, distribución y comunicaciones, en términos de objetivos, estrategias, tácticas, presupuestos y cronogramas
- Plan y presupuesto de ventas
- Indicadores de gestión

7.- Evaluación y control

En cuanto se ha puesto en marcha el plan de marketing, el proceso de evaluación del mismo debe comenzar, es decir, hay que ir midiendo el desarrollo para hacer los ajustes necesarios ante las desviaciones, para asegurar el logro de las metas.

Se trata de analizar el comportamiento, en términos de ventas, participación, etc. y compararlo con lo planeado, para identificar posibles problemas, estudiar desviaciones y proporcionar los medios para acciones correctivas.

Cualquier desviación que exceda un límite aceptable requerirá una de estas tres acciones: cuando no se ha logrado una meta, puede ser necesario añadir recursos; si está por encima de la meta, puede ser posible retirar los recursos en exceso y reasignarlos y si la meta original es inapropiada, puede ser necesario un nuevo planteamiento.

*Por ello, el **plan de marketing** realizado no sólo debe servir como una herramienta de coordinación, sino también como un **mecanismo de control**. Para implementar esto deben considerarse: las medidas de desempeño que van a monitorearse; comparación entre el desempeño real y el planeado en intervalos determinados de tiempo; especificar los grados de aceptabilidad de desviación; identificar las implicaciones de esas desviaciones y hacer las modificaciones pertinentes.*

El **proceso de evaluación**, al igual que en la supervisión de vendedores consecuencia, es esencialmente una tarea que implica tres etapas:

- Descubrir **qué pasó**; obteniendo hechos, comparando los resultados reales con metas presupuestadas para determinar en dónde difieren.
- Determinar **por qué pasó**; cuáles factores específicos del programa de marketing influyeron y determinaron los resultados obtenidos.
- Decidir **qué debe hacerse**; es decir, hacer las correcciones y mejoras que permitan mejores resultados.

La evaluación y el control nos proporcionan la oportunidad de conocer en qué medida se cumplen los objetivos y metas propuestos en el plan, pero también resulta interesante medir el desempeño de la PYME en relación a cuatro indicadores: eficiencia, efectividad, equidad y respuesta.

- **Eficiencia:** evalúa la razón de rendimiento sobre los recursos utilizados. Algunos ejemplos son el retorno de la inversión, la productividad de las ventas o la rentabilidad de las mismas.
- **Efectividad:** calcula en qué grado se han alcanzado las metas, es decir el logro de participación en el mercado, crecimiento o la satisfacción de las expectativas de los clientes o propietarios.
- **Equidad:** mide cómo se desarrollan las actividades de una empresa con respecto a sus grupos de interés, como propietarios, colaboradores, clientes, proveedores y su **responsabilidad social**.
- **Respuesta:** capacidad para satisfacer las demandas que tiene la empresa, en términos de quejas, satisfacción de clientes, desarrollo de nuevos productos e innovaciones en procesos, métodos o sistemas.

*Sin embargo, hay que tener cuidado en no confundir las **estrategias con la ejecución** con los resultados, ya que a veces no se cumplen los objetivos no por estrategias equivocadas, sino por la puesta en marcha de ellas. Cuando no esté seguro de las causas de un mal desempeño en marketing, debería examinar las prácticas antes de hacer cualquier otro ajuste. Un análisis cuidadoso de las preguntas de tipo cómo, enfocadas a la implementación, con frecuencia permite identificar una ejecución equivocada culpable de problemas que dan la impresión de ser estratégicos.*

En resumen, el plan de marketing es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Esto permite y facilita *estimular el pensamiento sistemático acerca del futuro, mejorar la coordinación, establecer estándares de desempeño, bases para la toma de decisiones, condiciones para enfrentar el cambio y capacidad para identificar oportunidades.*

Adicionalmente se cuenta con la **auditoria de marketing** como una herramienta de trabajo que le permite a la PYME analizar y evaluar todos los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. A través de las auditorías se examinan los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de forma sistemática y objetiva, que pueden afectar a la eficacia y eficiencia del marketing.

Solo aquellas organizaciones que se esfuercen en lograr **información** e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla y aplicarla, para lograr el **conocimiento** requerido, tendrán la posibilidad de **generar estrategias creativas** que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente las nuevas circunstancias en épocas de incertidumbre y globalización.

Esta edición se terminó de imprimir en
los talleres de **PRINT artes gráficas**
en el mes de abril de 2008.
Av. Simón Bolívar Nº 1825
Telf.: 2228987 - 2210285
La Paz - Bolivia



Alejandro Schnarch

El libro **Manual para Pymes** es una propuesta novedosa, de fácil entendimiento y comprensión, dirigida a ayudar a la formación de empresarios, directivos, colaboradores y funcionarios de pequeñas y medianas empresas, respondiendo, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo tener información y conocimiento del mercado y entorno?*
- ¿Sabemos realmente lo que necesitan y quieren nuestros clientes?*
- ¿Cómo aprovechar las posibilidades que nos brinda el mercado?*
- ¿Qué amenazas y oportunidades se presentan con la apertura?*
- ¿Cómo desarrollar ventajas competitivas y diferenciadoras?*
- ¿Cómo hacer estrategias originales y efectivas de marketing?*
- ¿Cómo concebir un plan de marketing estratégico?*

Todo ello a través de lo que el autor llama las cinco claves del éxito, que son analizadas de manera clara y precisa en cinco elementos y criterios en los que se basan las estrategias de marketing que permitan planear y ejecutar estrategias de marketing que permitan lograr un crecimiento del mercado y ventas efectivas, asegurando la satisfacción de clientes y la rentabilidad del negocio.